

DANIEL SIEBERT DAMIANI

**TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO GERENCIAL:  
SOFTWAY CONTACT CENTER**

Trabalho de Conclusão de Curso, como requisito para obtenção do grau de Bacharel em Administração na Universidade Federal de Santa Catarina, área de concentração em Administração de Empresas.

Professor orientador:

Dante Marciano Girardi

FLORIANÓPOLIS

2006

DANIEL SIEBERT DAMIANI

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO GERENCIAL:  
SOFTWAY CONTACT CENTER

Este Trabalho de Conclusão de Curso será julgado em sua forma final pela Coordenação de Estágios da Universidade Federal de Santa Catarina, agosto de 2006.

Apresentada à Banca Examinadora composta pelos professores:



Dante Girardi

Orientador



Marcos Baptista Lopez Dalmau

Membro



Jorjana Mello

Membro

Dedico este trabalho à minha mãe, ao meu pai, à Marcela e à Mariana onde quer que ela esteja.

## AGRADECIMENTOS

Eu nem sei por onde começar...

Acredito que a Deus por me fazer suportar a pressão.

Do fundo do meu coração, ao meu pai Nilton Damiani e a minha mãe Tânia Siebert Damiani pela educação que eu tive, ao amor, por terem feito tudo por mim e tudo para mim.

Ao meu amor verdadeiro, minha esposa, namorada, amiga, meu tudo, a Marcela, por ter me ensinado a ser um homem, não mais um menino.

Aos meus amigos, Ricardo, Raphinha, Gabriel, Gilson, Júnior, Boca, Rubens e todos os outros presentes na minha vida. Cara, vocês são especiais.

Aos Damiani e aos Siebert.

Ao meu orientador, que topou o desafio (e que desafio).

À minha verdadeira escola, a Softway, já que sem ela, não existiria este trabalho, a minha faculdade e minha carreira profissional!

Àquela turma toda da Softway, meus colegas, operadores, monitores, supervisores, gerentes e superintendentes.

Ao meu computador...

À vida por ela me dar saúde e força.

À UFSC e seus funcionários.

A todos que olham por mim.

Meu muito obrigado!



## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
1.1 OBJETIVOS .....	12
1.1.1 Geral .....	12
1.1.2 Específicos .....	12
1.2 JUSTIFICATIVA .....	12
1.2 ESTRUTURA DO TRABALHO .....	13
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>14</b>
2.1 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO .....	14
2.2 CICLO DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO .....	16
2.2.1 Levantamento de necessidades do treinamento .....	16
2.2.2 Planejamento do Treinamento .....	20
2.2.3 Implementação do treinamento .....	22
2.2.4 Avaliação dos Resultados .....	23
2.3 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO GERENCIAL .....	31
<b>3. METODOLOGIA .....</b>	<b>33</b>
<b>4. SOFTWARE CONTACT CENTER .....</b>	<b>35</b>
4.1 DESCRIÇÃO DA ORGANIZAÇÃO .....	35
4.2 HISTÓRICO .....	36
4.3 MISSÃO, VALORES E VISÃO .....	36
4.4 VISÃO .....	37
4.5 PESSOAS .....	38
<b>5. TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO GERENCIAL: A ESCOLA PERMANENTE DE LIDERANÇA .....</b>	<b>39</b>
<b>6 A PESQUISA .....</b>	<b>41</b>
6.1 AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS – NÍVEL GERENCIAL .....	41
6.2 AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS – NÍVEL OPERACIONAL .....	57
<b>7. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>68</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>71</b>
<b>APÊNDICE .....</b>	<b>72</b>

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Necessidades do treinamento.....	20
Figura 2 – Objetivos organizacionais.....	22
Figura 3 – Tripé gestão.....	37

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Análise de levantamento de necessidades.....	20
Tabela 2 - Pesquisada por área e função.....	43
Tabela 3 - Sobre o conteúdo da EPL.....	44
Tabela 4 – Métodos.....	45
Tabela 5 – Instrutor.....	46
Tabela 6 – <i>Condições do Treinamento</i> .....	47
Tabela 7– Carga Horária.....	48
Tabela 8 – Compreensão do Assunto.....	49
Tabela 9 – Assuntos X Conceito.....	50
Tabela 10 - Auxílio do conteúdo da EPL X Função.....	51
Tabela 11 – Auxílio no desempenho das funções.....	52
Tabela 12 – Alinhamento dos pares.....	53
Tabela 13 – EPL no processo de capacitação dos liderados.....	54
Tabela 14 – EPL no dia a dia.....	55
Tabela 15 – Mudança de comportamento.....	56
Tabela 16 – Aplicabilidade da EPL.....	57
Tabela 17 – Percentual de pesquisados por centro de custo.....	58
Tabela 18 – Tempo médio de empresa por operação.....	59
Tabela 19 – Frequência que ouvem falar da EPL e de seus conceitos.....	60
Tabela 20 – Missão da empresa.....	61
Tabela 21 - Ações envolvendo a missão.....	62
Tabela 22 – Valores.....	63
Tabela 23 – Preocupação do líder em colaborar com o desenvolvimento do colaborador.....	64
Tabela 24 – Contribuição do líder na sua forma de agir como pessoa ou profissional.....	65
Tabela 25 – Ações que contribuem para o desenvolvimento do colaborador.....	66
Tabela 26 – Alinhamento do líder frente à missão e os valores.....	67

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Colaborador X Área de atuação.....	43
Gráfico 2 – Sobre o conteúdo da EPL.....	44
Gráfico 3 – Métodos.....	45
Gráfico 4 – Instrutor.....	46
Gráfico 5 - Condições do Treinamento.....	47
Gráfico 6: Carga Horária.....	48
Gráfico 7: Compreensão do Assuntos.....	49
Gráfico 8 - Assunto X Conceito.....	50
Gráfico 9 - Importância EPL X Função.....	51
Gráfico 10 -Auxílio no desempenho.....	52
Gráfico 11- Alinhamento pares EPL.....	53
Gráfico 12 - EPL no processo de capacitação dos liderados.....	54
Gráficos 13 - EPL nas ações do dia a dia.....	55
Gráfico 14 - Mudança de comportamento.....	56
Gráfico 15 - Aplicabilidade de EPL .....	57
Gráfico 16 - Pesquisados por operação.....	58
Gráfico 17 - Frequência que ouve falar da EPL.....	59
Gráfico 18 - Seu líder já falou ou comentou sobre a missão?.....	60
Gráfico 19 - Ações X Missão .....	61
Gráfico 20 – Valores .....	62
Gráfico 21 - Preocupação do líder em participar do seu desenvolvimento.....	63
Gráfico 22 - Alguma ação(ões) do seu líder já contribuiu positivamente na sua forma de agir como pessoa ou profissional? .....	64
Gráfico 23 - Ações da liderança.....	65
Gráfico 24 - Alinhamento missão e valores.....	66

## RESUMO

DAMIANI, Daniel S. **Treinamento e desenvolvimento gerencial: Softway Contact Center.**

Florianópolis 2006.

A arte de liderar tem chamado a atenção do homem desde o início da sua história. Houve épocas em que ser líder era sinônimo de ter pulso forte ou mesmo falar com autoridade. Hoje, no entanto, a liderança segue outros passos e o líder passou a ser visto como alguém capaz de dialogar com os membros de sua equipe e saber mudar sua estratégia de atuação sempre que for necessário. O líder ainda pode atuar como facilitador e ser um agenciador do processo motivacional, estimulando os colaboradores para que possam alcançar objetivos comuns e desenvolver competências necessárias à organização. Nesse contexto, o investimento em treinamento e desenvolvimento torna-se fundamental para qualquer empresa. Os líderes precisam estar alinhados com os objetivos organizacionais, fazer a diferença. Em um ambiente cheio de incertezas e mudanças constantes, estar preparado para novos desafios é fundamental. Por isso o processo de capacitação da linha de frente da empresa é tão importante e precisa contribuir efetivamente para o sucesso da empresa. Mensurar isso foi desafio deste trabalho. Foram realizadas pesquisas com o objetivo de verificar o retorno do treinamento para média e alta gerência. No primeiro momento, os pesquisados foram os subgerentes, gerentes e superintendentes. Na segunda parte, os operadores de telemarketing, liderados por esses colaboradores. O resultado obtido contemplou a real efetividade do programa de treinamento e desenvolvimento gerencial: A Escola Permanente de Liderança

Palavras-chave: Treinamento e desenvolvimento, Liderança.

## 1. INTRODUÇÃO

15) Cada vez mais as empresas percebem e comprovam que o treinamento é um poderoso instrumento de alavancagem de negócios e resultados, um diferencial competitivo e uma necessidade constante para aperfeiçoamento e reciclagem dos seus colaboradores. Percebendo-se disso, as organizações começam a tratar as ações de treinamento com mais seriedade e como um investimento estratégico e prioritário, principalmente se está em processo de mudança organizacional ou se deseja expandir o seu negócio. //

O treinamento é um investimento empresarial destinado a capacitar uma equipe de trabalho a reduzir ou eliminar a diferença entre o atual desempenho e os objetivos e realizações propostos. Em outras palavras e em um sentido mais amplo, o treinamento é um esforço dirigido no sentido de equipe, com a finalidade de fazer a mesma atingir o mais economicamente possível os objetivos da empresa.

Assim, neste outro enfoque o treinamento não é mais despesa, mas é investimento necessário cujo retorno pode ser altamente compensador para a organização. Teoria e prática de sucesso em treinamento existem e acontecem em inúmeros casos de empresas bem sucedidas no Brasil e no mundo globalizado. Mesmo assim as empresas que sofrem da anomalia tradicional do treinamento como custo, não conseguem perceber que estão desfocadas das estratégias necessárias ao crescimento no seu mercado e no seu negócio. Elas precisam enxergar, com maior nitidez, a importância e a seriedade do treinamento. Precisam sair da visão de treinamento como "adestramento", ou seja, somente ensinar a pessoa como fazer o trabalho, sem se preocupar com o porquê e o para quê fazer. E isso é só um começo, na verdade precisam internalizar outros conceitos que já fazem parte da linguagem dinâmica do mercado: educação continuada, gestão do conhecimento, universidade corporativa, etc.

É, o que para uns será futuro, para outros já é passado. Esse é o movimento do processo permanente de mudança mundial nas organizações. Em treinamento, algumas empresas ainda estão na idade da pedra; outras, já despontam como propagadoras de experiências altamente satisfatórias, avançando e antecipando o futuro.

A gestão de treinamento e desenvolvimento na empresa é fundamental para se alcançar esses objetivos. Nesse processo não existe nenhuma novidade, apenas seguir corretamente a

receita clássica: o seu planejamento, a sua organização, o seu controle, a sua execução e a sua avaliação.

Sobre a avaliação é necessário enfocar a sua valiosa importância, pois é através dela que a empresa acompanha e comprova se o treinamento está sendo um investimento ou se está se perdendo em custo. Não se referindo aqui somente as avaliações de aprendizagem e de reação que são importantes e necessárias, mas também a avaliação de resultados em treinamento.

Na verdade não há instrumentos que mensuraram e acompanham esses resultados, mas é plenamente possível se avaliar ou analisar o retorno do treinamento para a empresa através de metodologias que considerem aspectos tangíveis e intangíveis e que levem em conta a cultura da empresa e a sua disponibilidade de informações.

É cada vez maior o número de organizações e indivíduos que buscam o aprimoramento pessoal, profissional e institucional. É imperativo esta busca por instrumentos, ferramentas e técnicas para um melhor posicionamento, uma melhor atuação. E é nesse cenário a Softway Contact Center busca encaixar-se.

**O tema deste trabalho é discorrer sobre o processo de treinamento e desenvolvimento dentro desta organização, a fim de verificar se os retornos esperados para empresa e para o colaborador estão sendo atingidos. O estudo será direcionado especificadamente para a Escola de Permanente de Lideranças, nos cargos de média e alta gerências, incluindo nesse contexto subgerentes, gerentes e superintendentes.**

**O problema do estudo foi: como o processo de treinamento e desenvolvimento das lideranças está contribuindo para o alinhamento organizacional e os objetivos da empresa ?**

## 1.1 OBJETIVOS

### 1.1.1 Geral

Verificar se o programa de treinamento e desenvolvimento gerencial da Softway Contact Center está trazendo retorno na capacitação das lideranças, nos cargos de média e alta gerência e se estes retornos estão alinhados com a missão da empresa.

### 1.1.2 Específicos

- a) Descrever os processos de treinamento e desenvolvimento da média e alta gerência da Softway;
- b) Descrever os objetivos da Softway com os treinamentos;
- c) Verificar as variáveis de reação por parte da gerência, dos treinamentos da empresa;
- d) Verificar o grau de aprendizado da gerência com os processos de treinamento e desenvolvimento;
- e) Verificar o comportamento da gerência sobre o treinamento;
- f) Verificar os resultados do treinamento para a gerência;

## 1.2 Justificativa

O estudo para ser executado com êxito e trazer resultados que atinjam os objetivos gerais e específicos determinados ao seu início, precisa ser justificado em três conceitos distintos: sua importância, originalidade e viabilidade.

A importância da pesquisa é dada pelo tema estudado. Visando a capacitação das lideranças da organização, para organização é extremamente importante verificar se todo conteúdo explanado em treinamentos e em programas de desenvolvimento estão sendo absorvidos, a fim de capacitar estes profissionais pessoalmente e profissionalmente e alinhar com os ideais da organização. Além disso, é necessário também verificar efetivamente se os conceitos aplicados nos treinamentos estão realmente sendo utilizados na prática, com os colaboradores.

No quesito originalidade, é possível atingir resultados interessantes, quebrando antigos paradigmas de treinamentos que não agregam valor e que se tornam apenas custos para a



organização. Não é feita a mensuração do retorno dos investimentos pela empresa, por isso estudos direcionados para este tema agregarão muito valor no processo de capacitação das lideranças.

Verificando a viabilidade, o processo de pesquisa poderá ser executado tendo em vista o baixo custo financeiro e pela acessibilidade cedida pela empresa com relação aos processos de pesquisa, principalmente por fazer parte do quadro de liderança.

Para a atual situação da empresa, o desenvolvimento das lideranças trará um excelente retorno, principalmente no processo de orientação para missão e valores da empresa que mais do que nunca, estão sendo pregados. Estar apto para participar efetivamente no desenvolvimento pessoal e profissional dos liderados e aliar lucratividade com credibilidade é o desafio da organização e será construído com o bom desempenho das pessoas que fazem frente a esses processos, as lideranças.

## **1.2 Estrutura do trabalho**

O primeiro capítulo deste estudo traz como introdução uma analogia do mundo atual, a liderança nas organizações e seu capital humano, além ainda de especificar o tema e o problema de pesquisa conforme o item 1.1, os objetivos gerais e específicos, explícitos no item 1.2 , a justificativa pela qual o estudo foi realizado de acordo com o item

No capítulo 2, consta toda a fundamentação teórica que serviu de base de sustentação para as análises realizadas, divididas e subdivididas em vários tópicos conforme mostrará no decorrer do trabalho proposto.

Já no capítulo 3, estão especificados todos os procedimentos metodológicos e as técnicas necessárias para a realização deste.

Ainda, após a aplicação do instrumento de pesquisa, fez-se a descrição e contextualização da empresa no capítulo 4.

Nos capítulos 5 e 6 foi descrito o processo de treinamento e desenvolvimento, bem como a análise dos resultados obtidos.

Por fim, no capítulo 7 foram feitas as considerações e recomendações finais.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

O treinamento e desenvolvimento é uma das mais poderosas ferramentas de transformações nas organizações. Em um universo que a única constante é a mudança, que ocorre cada vez mais rapidamente, conhecer esses desafios e vivenciá-los com intensidade, é vital para a sobrevivência e o desenvolvimento de qualquer organização.

A palavra treinamento tem muitos significados. Segundo Chiavenato (1986), o treinamento é o processo educacional, aplicado de maneira sistemática e organizada, através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos. No sentido usado em administração, treinamento envolve a transmissão de conhecimentos específicos relacionados ao desenvolvimento de habilidades.

Para Gil (2001), treinamento como concepção tradicional, é o meio de adequar cada pessoa a seu cargo, visando o alcance dos objetivos da organização. Hoje são necessários processos de treinamento capazes de desenvolver competências, tornando as pessoas mais produtivas e inovadoras para contribuir com as organizações. Por esse motivo, hoje ao ser discutido os processos de capacitação, é inevitável abordar também o desenvolvimento, a educação e a aprendizagem das pessoas.

Chiavenato (1986) diz que em um sentido mais amplo, o treinamento é um esforço dirigido no sentido de equipe, com finalidade de fazer a mesma atingir o mais economicamente possível os objetivos da empresa. Nesse sentido o treinamento não é mais uma despesa, mas um investimento precioso cujo retorno é altamente compensador para a organização.

O conteúdo do treinamento pode envolver quatro tipos de mudanças de comportamento, a saber, que podem ser utilizados separada ou juntamente: *transmissão de informações*, que segundo Chiavenato (1986) nada mais é do que a repartição de informações para treinados como um corpo de conhecimento, normalmente de forma genérica; *desenvolvimento de habilidades* que se trata de um treinamento orientado diretamente para as operações a serem executadas; *desenvolvimento ou modificação de atitudes* que envolvem a mudanças de atitudes em um sentido mais favorável, aumento de motivação, desenvolvimento da sensibilidade do pessoal de gerência e de supervisão; *desenvolvimento de conceitos*; aumentando o nível de abstração e conceptualização de idéias e filosofias, seja para facilitar a aplicação de conceitos na prática

administrativa, seja para elevar o nível de generalização desenvolvendo gerentes que possam pensar em termos globais e amplos.

O conceito de desenvolvimento também sempre existiu na humanidade e modernamente é impossível dissociá-lo do conceito de treinamento. Segundo Chiavenato (1986) o conceito que vem do latim (des-para ênfase + en- para dentro, interno + volvere – mudar de posição, lugar) tomou o significado de crescer, fazer progredir alguém em posições diferentes daquilo que esta habituado. Para Boog (1994), o que se pretende basicamente em um processo de desenvolvimento é a preparação da pessoa para posições mais complexas em termos de abrangência ou para carreiras diversas da que ela está engajada ou desempenhando.

Gil (2001) coloca também, que além de proporcionar às pessoas conhecimento e habilidades para o adequado desempenho de suas tarefas, o desenvolvimento possibilita ao indivíduo formação básica para a modificação de antigos hábitos, o desenvolvimento de novas e positivas atitudes e a capacitação para o aprimoramento de seus conhecimentos, tornando-os melhores naquilo que fazem. Assim, o treinamento passa a ser visto como um processo educativo, tanto que já em algumas organizações, o termo usado é educação para a função/trabalho. O treinamento hoje pressupõe o binômio: Educador e o Aprendiz.

O papel do gestor como incentivador do grau de maturidade dos subordinados passa ser crucial. Segundo Boog (1994), apesar de não existir um estilo de gerenciamento “ideal”, o desejável é que o líder tenha uma postura muito mais orientativa do que diretiva. Vencer as resistências internas a essa mudança é o desafio gerencial a ser superado por aqueles que tem posição de liderança nas organizações. Boog (1994, p. 195) complementa:

Nenhuma mudança tem legitimidade se o condutor fala uma coisa e faz outra. Nesse sentido, o T&D pode influenciar decisivamente novas formas de pensar a organização, as gerências e as pessoas; pode também apoiar e criar situações de aprendizado mais em nível do sentir, por exemplo, por meio de metodologias participativas. Esse sentir apóia a mudança em seu nível de concretização, do querer e realizar a mudança.

## 2.2 CICLO DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Para Chiavenato (1986), o treinamento é o ato intencional de fornecer os meios para possibilitar a aprendizagem, que é uma mudança no comportamento e que ocorre dia a dia e em todos os objetivos. O intuito do treinamento deve simplesmente orientar essas experiências de aprendizagem num sentido positivo e benéfico e suplementá-las e reforçá-los com atividade planejada. Assim, o treinamento cobre uma seqüência programada de eventos, que podem ser visualizados como um processo contínuo cujo ciclo se renova a cada vez que se repete.

Em termos amplos, o treinamento envolve necessariamente um processo composto de quatro etapas, que serão detalhas: levantamento de necessidades de treinamento (diagnóstico), planejamento de treinamento para atender as necessidades, implementação/execução e avaliação dos resultados.

### 2.2.1 Levantamento de necessidades do treinamento

O treinamento é feito sob medida, de acordo com as necessidades da organização. À medida que as organizações crescem, suas necessidades mudam, precisando ser periodicamente levantadas, determinadas, pesquisadas para a partir daí, estabelecer programas adequados e com eficácia.

Segundo Gil (2001) costuma-se definir diagnóstico de necessidades de treinamento como um processo que tem como objetivo, identificar as carências de indivíduos e grupos para a execução de tarefas necessárias ao alcance dos objetivos da organização.

Para Bastos (1994) a pesquisa de necessidades de treinamento deve ser contínua e permanente, e mesmo que feita de maneira informal, é importante que forneça dados que permitam definir claramente, no planejamento, os objetivos da ação de treinamento.

É consenso entre os autores da área que o processo de levantamento das necessidades de treinamento pode ser desenvolvido em três diferentes níveis de análise.

a) Organização total - o sistema organizacional. Porém, Chiavenato (1999) ainda coloca mais um nível e denomina de análise de treinamento, onde a partir dos objetivos e metas a serem utilizados como critérios de avaliação da eficiência e eficácia do programa de treinamento.

A Análise Organizacional envolve, segundo Carvalho e Nascimento (1993), um levantamento dos objetivos, recursos humanos, materiais e financeiros da empresa disponíveis à execução de suas metas, bem como um estudo aprofundado do ambiente social, econômico e tecnológico onde a empresa atua.

De acordo com Chiavenato (1999), a análise organizacional parte do diagnóstico da organização como um todo, verificando os aspectos da missão, da visão e dos objetivos estratégicos que o treinamento deve atender.

Ou seja, verifica o comportamento da organização, como se efetua e a que se deve seu crescimento, qual o clima e imagem, como a organização planeja seus produtos e serviços.

Para que se possa envolver a organização em sua globalidade, ou seja, todas as áreas e unidades, é necessário uma grande quantidade de informações. Na falta de uma forma padronizada, o levantamento dessas informações é feito de acordo com as possibilidades e conveniência dos profissionais da área.

Gil (2001) apresenta um roteiro para análise organizacional composto das seguintes fases:

1. Identificação da organização: história, ramo de atividade, capital social;
2. Estrutura organizacional: organograma, processo de delegação de autoridade, manuais administrativos;
3. Planejamento: sistemas de planejamento, divulgação de planos, avaliação;
4. Produção: volume, tecnologia aplicada;
5. Vendas: faturamento, público consumidor;
6. Potencial econômico-financeiro: índices econômicos, previsão de investimento;
7. Recursos humanos: número de empregados, escolaridade, idade, rotatividade, absenteísmo, acidentes de trabalho, demissões, treinamento, avaliação de desempenho;
8. Imagem da empresa: perante os empregados, os clientes, os fornecedores, os bancos;
9. Clima organizacional: motivação, colaboração, liderança.

Uma análise organizacional detalhada permite a obtenção do apoio das pessoas com poder de decisão, possibilitando o preparo da organização em alimentar os novos conhecimentos e comportamentos, criando condições para a elaboração de um plano eficaz de treinamento.

b) Análise das operações e tarefas - o sistema de aquisição de habilidades. A Análise das Operações e Tarefas consiste em estudos para determinar o tipo de comportamento que os

empregados devem apresentar para o desempenho adequado das respectivas tarefas, bem como os conhecimentos, as habilidades e atividades requeridas.

Para Gil (2001), tal análise requer a obtenção de alguns dados como: identificação das atividades relacionada à tarefa; identificação das responsabilidades do executor da tarefa; identificação das condições e riscos de trabalho e ainda conhecimento, habilidades e atitudes requeridas.

Segundo Carvalho e Nascimento (1993), a análise de tarefas constitui uma coleta ordenada de informações sobre determinado cargo, seja este com tarefas simples ou complexas. Nesse caso a necessidade de treinamento em nível de função, pode ser identificada como sendo a dificuldade existente entre as exigências do cargo e as habilidades do titular que o exerce.

Entre os meios mais utilizados para a análise de tarefas estão: questionário, entrevistas, observação e discussão em grupo. É consenso entre os autores que todos esses métodos apresentam vantagens e desvantagens, no entanto, para Bastos (1994), o ideal seria combinar alguns desses meios que se complementariam e daria maior consistência à análise e ao diagnóstico.

c) Análise dos recursos humanos - o sistema de treinamento. A análise de recursos humanos constitui a fase final do levantamento das necessidades de treinamento onde procura verificar se os recursos humanos são suficientes quantitativa e qualitativamente para as atividades atuais e futuras da organização, ou seja, segundo palavras de Chiavenato (1999), a partir do perfil das pessoas, determinar quais os comportamentos, atitudes, conhecimentos e competências necessárias para que as pessoas possam contribuir para o alcance dos objetivos estratégicos da organização". E ainda, para Carvalho(1998), é necessário verificar se a atuação do funcionário está atingindo determinados padrões de desempenho, os quais lhe são transmitidos pela descrição do cargo e por instruções verbais e escritas complementares.

Segundo Gil (2001), confrontando a análise dos recursos humanos e a análise das tarefas, identifica-se as necessidades de treinamento, conforme figura 1:

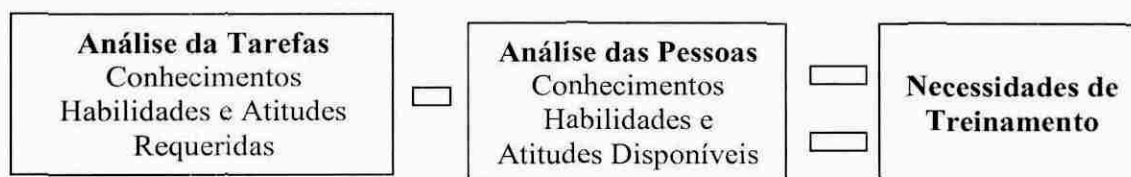


Figura 1 – Necessidades do treinamento

Fonte: Gil (2001)

Portanto, a análise organizacional identifica e esclarece os objetivos e missão da empresa, a análise das operações e tarefas identifica e determina o que é necessário fazer para alcançá-los e a análise dos recursos humanos identifica, esclarece e relaciona as carências do pessoal para a execução das ações.

Os três níveis de análise de levantamento das necessidades de treinamento podem ser assim interpretados:

Tabela 1: Análise de levantamento de necessidades

Nível de Análise	Sistema Envolvido	Informações Básicas
Análise Organizacional	Sistema Organizacional	Objetivos Organizacionais e Filosofia de Treinamento
Análise de Recursos Humanos	Sistema de Treinamento	Análise das Pessoas
Análise de Operações e Tarefas	Sistema de Aquisição de Habilidades	Análise das Habilidades, Capacidades, Atitudes, Comportamentos e Características pessoais exigidos pelos cargos (Análise dos Cargos)

Fonte: Gil (2001)

Assim, identificados os meios de necessidades de treinamento, parte-se para o planejamento das atividades de treinamento a serem desenvolvidas, selecionando e descrevendo fatos no âmbito de Recursos Humanos da organização, projetando ações futuras e formulando objetivos, diretrizes e programas na atividade de formação e desenvolvimento profissional. Ou seja, pode-se dizer que o planejamento é função gerencial que seleciona os objetivos de uma



determinada unidade ou de toda a organização, apontando as diretrizes, os programas e procedimentos para atingir as metas propostas.

### **2.2.2 Planejamento do Treinamento**

Concluído o levantamento das necessidades de treinamento, surge o planejamento de como aplicá-lo. A prática do planejamento se destina necessariamente à escolha de uma alternativa evitando a improvisação administrativa que pode levar ao acaso e à incerteza. Portanto, o planejamento é uma projeção de intenções baseada em fatos passados e presentes. De acordo com Carvalho (1993), planejamento é a função gerencial que seleciona os objetivos de uma determinada unidade ou de toda a organização, apontando as diretrizes, programas e procedimentos para atingir as metas propostas.

Na visão de Gil (2001), o planejamento de modo geral, abrange o seguinte conjunto de dados: identificação, objetivos gerais e específicos, conteúdo programático, estratégias de ensino, recurso, carga horária e a avaliação.

O planejamento de atividades de treinamento é um processo desenvolvido a partir do diagnóstico das necessidades de treinamento, onde se busca o alcance dos objetivos pretendidos. Quando se tem a intenção de fazer um trabalho eficaz em treinamento, é fundamental determinar exatamente aonde se quer chegar. Para a definição dos objetivos, é necessário considerar as características dos treinandos e as necessidades da organização. Após definir os objetivos, deve-se planejar o que fazer, considerando a relação custo-benefício e definindo-se com clareza, os objetivos intermediários de cada etapa do processo, como mensurá-lo e como avaliá-lo.

Visto que o treinamento pode assumir diversas modalidades, pode-se dirigir o mesmo a vários segmentos ocupacionais, voltando-se ao conteúdo e processo oferecidos antes ou depois do ingresso no trabalho, podendo este ainda ocorrer no local ou fora do local de trabalho. Já o conteúdo do treinamento deriva dos objetivos e deve corresponder ao que é necessário aprender para alcançá-los. Assim, para que seja útil, além de estar vinculado aos objetivos, segundo Gil (2001), o conteúdo precisa estar composto de: validade, significado, flexibilidade, utilidade, adequação ao tempo e o nível dos treinandos.

As metas de treinamento e capacitação refletem as mudanças econômicas, tecnológicas e sociais do mercado onde atua a organização, exigindo a efetivação de planejamento de



formação profissional que sejam flexíveis, dinâmicos e atualizados. De acordo com Carvalho (1993), esses objetivos podem ser mensuráveis e não quantitativos como:

A) Objetivos Mensuráveis: treinar a força de vendas para obter aumento num determinado período; aumentar a produção com o mesmo equipamento e pessoal empregado; diminuir os custos operacionais e administrativos.

B) Objetivos de Formação: modificar o comportamento profissional do treinando; desenvolver o espírito de integração por parte da equipe de trabalho; desenvolver as aptidões de liderança.

Chiavenato (1999, p. 302) diz ainda que “o planejamento de treinamento deve estar associado às necessidades da organização e das pessoas e obedecer critérios para estabelecer o nível de desempenho desejado. A organização precisa ainda estar disposta a dar espaço e oferecer oportunidades para que as pessoas possam aplicar as novas competências e conhecimento adquiridos no treinamento”. O autor ratifica dizendo ainda que, “Estabelecer resultados para o treinamento e compara-los posteriormente é indispensável”.

Para que os objetivos organizacionais e pessoais sejam atingidos, é necessário ter em mente algumas perguntas fundamentais, para cada situação estabelecida conforme figura 02:

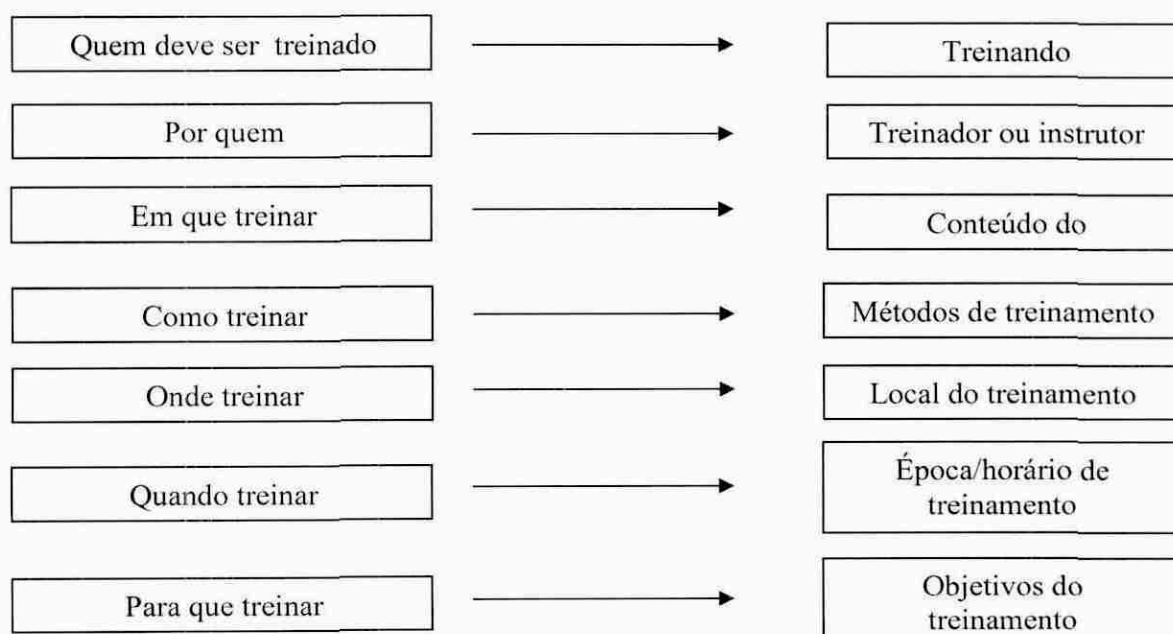


Figura 2: Objetivos organizacionais  
Fonte: Chiavenato (1999)

É importante salientar que o conteúdo deve ser elaborado de forma ordenada e numa seqüência lógica. Considerando o treinamento como ação intencional de fornecer meios para possibilitar a aprendizagem e a formação profissional, torna-se importante mencionar que a compreensão da natureza do processo de aprendizagem é fundamental também para o profissional de treinamento, onde alguns princípios de aprendizagem podem facilitar esse processo, que são: considerações quanto às diferenças individuais em relação à capacidade de aprendizagem, motivação, concentração dos treinandos, feedback acerca do desempenho dos treinandos, retenção e transferência para outras situações além das originais.

### 2.2.3 Implementação do treinamento

A execução está intimamente ligada ao planejamento. Consiste especialmente, em garantir procedimentos que caminhem em direção aos objetivos previstos. Para isso, é necessário, manter um acompanhamento sistemático do andamento das atividades, a fim de corrigir os inevitáveis desajustes que sempre ocorrem na prática. É fato que a flexibilidade tem sido sempre apontada como qualidade indispensável a qualquer planejamento:

A Execução pressupõe a existência de uma infra-estrutura de apoio que controle a freqüência, horários, registros de treinados, material didático, etc. Com isso não se completa, o preparo antecipado do treinamento. Outra providência importante diz respeito aos canais de comunicação que transmitam, às chefias e aos participantes, informações precisas sobre o verdadeiro sentido da proposta. (MACIAN 1987 p.44)

Outro fator importante na execução do treinamento traz o pressuposto da relação instrutor e aprendiz. Chiavenato (1987), define instrutor como a pessoas situadas em qualquer lugar da organização ou fora dela, que transmite seus conhecimentos de forma organizada aos aprendizes, que também são pessoas de qualquer nível hierárquico que necessitam aprender. Além disso, o autor também cita a relação entre instrução e aprendizagem. Instrução é o ensino organizado de certa tarefa e atividade, bem como a aprendizagem é definida pela incorporação daquilo que foi instruído ao comportamento do indivíduo. Portanto, aprender é modificar o comportamento em direção àquilo que foi instruído.

Em resumo Boog (1994), define os fatores que poderão afetar a qualidade da execução do treinamento:

- a) Qualidade dos treinandos: Os melhores resultados são obtidos com uma seleção adequada de participantes, quer em termos de conhecimento, quer em termos de disponibilidade (motivação, tempo, etc.). Devem ser evitados os riscos de se ter no grupo de treinamento pessoas que menos fazem falta no local de trabalho, “os profissionais de treinamento” (sempre os mesmos), etc.
- b) Qualidade dos instrutores: é de extrema importância o critério de seleção de instrutores. Devem reunir algumas qualidades pessoais como facilidade de relacionamento, exposição fácil, conhecimento e prática da especialidade e, principalmente, motivação, para a função.
- c) Qualidade do material e das técnicas instrucionais: o material e as técnicas devem ser cuidadosamente planejados a fim de facilitar a execução do treinamento.
- d) Envolvimento das chefias: treinamento não é custo, é investimento. É um investimento feito sob responsabilidade de toda organização. É fundamental que se procure viabilizar um esquema de envolvimento e de cooperação de todo o corpo de supervisores (em todos os níveis) da organização. Em última análise, o melhor instrutor e o melhor programa de treinamento que uma pessoa pode ter é contar com uma adequada supervisão. Uma das maiores responsabilidades de um bom supervisor é formar e desenvolver o seu pessoal.
- e) Adequação do programa: treinamento deve ser a solução para os problemas que deram origem ao estabelecimento dos objetivos, ou uma forma de preparação do pessoal da organização para o futuro. Sua programação deve estar adequada às necessidades da organização – caso contrário, e mesmo que atendidas todas as condições expostas nos itens a, b, c e d não será eficaz.

#### **2.2.4 Avaliação dos Resultados**

Sobre a avaliação é necessário enfocar a sua valiosa importância, pois é através dela que a empresa acompanha e comprova-se o treinamento está sendo um investimento ou se está se perdendo em custos. Não se referem aqui as avaliações de aprendizagem e de reação que também são importantes e necessárias, mas a avaliação de resultados em treinamento. Esse tipo de avaliação, embora exista há muito tempo, ainda é pouco utilizada por ser considerada complexa demais. Não existe fórmula mágica para se mensurar e acompanhar esses resultados, mas é

plenamente possível se avaliar ou analisar o retorno do treinamento para a empresa através de metodologias que se consideram aspectos tangíveis e intangíveis e que levem em conta a cultura da empresa e a sua disponibilidade de informações. Assim, nenhum nível deve ser menosprezado, mesmo que o responsável pelo treinamento o considere de menor importância. É interessante notar a diferenciação que é feita entre os níveis Aprendizagem e Comportamento. Já que o nível Reação é bastante utilizado nas empresas e o nível Resultado, apesar de ser a meta de várias empresas, se perde em seu objetivo por não haver atenção apropriada aos níveis Aprendizagem e Comportamento.

#### 2.2.4.1 Reação

Neste primeiro nível, mensura-se a reação dos participantes ao programa de treinamento. Este nível pode ser descrito como a medida de satisfação do cliente e justifica:

As empresas pagam uma taxa para encaminhar seu pessoal para estes programas e fica óbvio que a reação dos participantes é a mensuração imediata da satisfação dos clientes. Também é óbvio que a reação precisa ser favorável se quisermos permanecer no negócio, atrair novos alunos e ter o retorno dos antigos para futuros programas. (KIRKPATRICK 1994 p.132)

Considerando ainda o nível avaliação das reações diz Gil (2001) que, avalia-se a percepção do treinando em relação ao conteúdo, a metodologia aplicada, a atuação do instrutor, a carga horária, o material empregado, e argumenta que esta avaliação pode ser efetuada ao final de cada sessão ou ao final do treinamento, através de questionamentos apropriados ou depoimentos.

Em programas internos das empresas, a necessidade de medir a satisfação do cliente já não parece tão óbvia, pois muitas vezes os funcionários são convocados a participar quer queiram quer não. De qualquer forma, eles continuam sendo os clientes, mesmo que não paguem pelo treinamento, e a reação deles pode levar ao sucesso ou ao fracasso do programa, pois os comentários que fazem junto aos seus chefes chegará aos ouvidos da alta direção, que é quem toma a decisão sobre a continuidade dos programas.

Portanto, a reação positiva ao treinamento é importante tanto para os instrutores de treinamento internos quanto para os que oferecem programas abertos ao público, pois o futuro do programa depende desta reação. Além disso, se os participantes não reagem de forma favorável, provavelmente não estarão motivados a aprender.

Reação positiva e satisfação podem não assegurar o aprendizado, mas reação negativa, insatisfação, certamente reduz a possibilidade de aprendizado.

#### 2.2.4.2 Aprendizado

Segundo Carvalho (1993), a avaliação do nível do aprendizado, abrange conhecimentos, habilidades e atitudes e procura verificar em que medida os treinandos aprenderam realmente os métodos e princípios incluídos no treinamento. Já Kirkpatrick (1994) define aprendizado como mudança na forma de perceber a realidade e/ou aumento de conhecimentos e/ou aumento de habilidades, em consequência do indivíduo ter participado do curso. Em relação à definição de aprendizagem, o autor explica:

Programas que lidam com tópicos como a diversidade de personalidades necessária para que uma equipe cumpra sua função, objetiva primariamente a mudança da forma de se encarar a realidade. Planos técnicos objetivam a capacitação em novas habilidades. Programas que lidam com assuntos como liderança, comunicação e motivação podem atender a todos os três objetivos. A fim de avaliar o aprendizado os objetivos específicos precisam estar bem determinados. (KIRKPATRICK 1994 p.121)

Alguns instrutores dizem que não há aprendizado a não ser que a mudança de comportamento ocorra, mas de acordo com Kirkpatrick (1994), a aprendizagem ocorre quando um ou mais dos seguintes pontos aconteceu: alteração da forma de perceber a realidade, aumento dos conhecimentos, melhoria das habilidades. No próximo nível é que iremos tratar de mudança de comportamento.

#### 2.2.4.3 Comportamento

A avaliação do comportamento, segundo Bastos (1995), é mais completa que as anteriores, uma vez que nem sempre é imediata por ser necessário algum tempo para que as mudanças de comportamento possam ser observadas. O autor salienta que deve ser lembrado que, para haver mudança de comportamento são necessárias outras variáveis além do treinamento, que

são: o reconhecimento pelo treinando de suas limitações e a vontade de mudar; o apoio e a orientação para as mudanças e um clima que permita a experimentação de novos comportamentos. Mudanças de comportamento podem ser mensuradas com a utilização de grupos de controle, através da avaliação de desempenho, observação e depoimentos dos próprios participantes, supervisores e colegas.

Já Kirkpatrick (1994) define este nível como a extensão da mudança de conduta e de procedimento que ocorre porque a pessoa participou do treinamento. Além de que, em sua justificativa, explica: Alguns instrutores querem eliminar a avaliação de reação (nível 1) e a avaliação de aprendizado (nível 2) a fim de mensurar mais rapidamente as mudanças de comportamento. Mas isto é um erro, pois supondo que não haja mudança de comportamento, a conclusão óbvia seria que o programa foi ineficiente e que deve ser descontinuado. Esta pode ou não ser uma conclusão acertada, pois a reação pode ter sido favorável e os objetivos de aprendizagem podem ter sido cumpridos, mas para que a mudança de comportamento (nível 3) e o alcance dos resultados financeiros ocorram, algumas condições precisam estar presentes a fim de que a mudança de comportamento ocorra através de treinamento, quatro condições se fazem necessárias, são elas:

- a) A pessoa precisa querer mudar;
- b) A pessoa precisa saber o quê e o como mudar;
- c) A pessoa precisa trabalhar num ambiente com o clima correto;
- d) A pessoa precisa ser premiada pela mudança.

Um programa de treinamento pode atender os dois primeiros requisitos criando uma postura positiva em relação à mudança desejada, os conhecimentos e as habilidades necessárias. A terceira condição, no entanto, o clima correto, depende do chefe imediato Kirkpatrick (1994) descreve cinco diferentes possibilidades de clima gerado pela chefia:

- a) **Reativo** é aquele chefe que proíbe a mudança. É quando é vedado ao participante a utilização do que foi aprendido no treinamento. Ou porque seu estilo de liderança conflita com o que foi ensinado, ou porque não acredita na evolução da cultura

organizacional já estabelecida, ou porque está influenciado pelo próprio chefe na alta gerência.

b) **Desencorajador:** É aquele chefe que não segue o que foi ensinado e com seu exemplo negativo impossibilita ou desencoraja a mudança de comportamento do subordinado. Ele não chega a dizer "Não pode", mas diz: "Isto tudo é besteira" deixando claro que a mudança o deixa descontente.

c) **Neutro:** É aquele chefe que "finge" ignorar o fato que o participante esteja em treinamento. Se o subordinado desejar muito mudar, o chefe não impede mas também não encoraja. É o que diz: "enquanto o trabalho estiver no prazo." No entanto, se acontecer algum resultado negativo por causa da mudança de comportamento, aumento de custos por exemplo, então o chefe muda o clima para desencorajador ou até para reativo.

d) **Encorajador:** É aquele chefe que realmente tenta estimular o subordinado a aprender e a aplicar seu aprendizado no trabalho. Idealmente, ele discute o programa com o subordinado em primeira mão e estabelece como os dois irão definir sua aplicação quando o programa terminar. É o que diz: - "Quero saber o que você está conseguindo aprender para ajudá-lo a trazer o que aprendeu para o seu trabalho".

e) **Requisitante:** É aquele chefe que sabe o que o subordinado está aprendendo e garante a transferência do aprendizado para o trabalho. Normalmente participa da elaboração do programa de treinamento, quando este é realizado na empresa. Em alguns casos fica estabelecido na avaliação de desempenho do funcionário o que o subordinado concorda que irá mudar. Ou um acordo pode ser preparado ao final da seção de treinamento e uma cópia é encaminhada ao chefe.

Sendo o clima Reativo ou Desencorajador, é difícil que haja mudanças. Agora, se o clima é neutro, a mudança irá depender das outras três condições: a pessoa quer mudar, saber o quê e o como mudar, ou seja, depende tanto da eficiência do instrutor quanto da coragem do funcionário. Quanto à quarta condição, premiação pela mudança, segundo Kirkpatrick (1994), ela pode ser intrínseca (interior), ou extrínseca (exterior), ou ambas. Como premiação intrínseca o autor inclui sentimento de satisfação pessoal, orgulho e de compensação que ocorre quando a mudança de comportamento dá bons resultados. Quanto à premiação extrínseca, aquela que inclui



elogio por parte da chefia, reconhecimento frente aos pares e prêmios em espécie, como bônus ou aumento de salário, como depende quase totalmente da chefia é mais difícil de ser alcançada por aqueles que têm no chefe um sujeito reativo ou desencorajador. Depende quase totalmente, mas não totalmente, porque o funcionário se aprendeu pode tentar mudar para outra área dentro da empresa, onde encontre outro tipo de chefia.

De acordo com o autor, a importância da avaliação da reação e do aprendizado é que no caso de não ocorrer mudança de comportamento, pode-se determinar se a mudança não ocorreu por falha do treinamento, mas sim ou por problema de clima, ou por falta de premiação .

Uma das formas conhecidas e bastante utilizadas de criar um clima positivo é envolver as chefias no desenvolvimento dos programas de treinamento, outra já citada é criar um "link" entre o treinamento e o programa de avaliação de desempenho, incluindo-se aqui a avaliação de desempenho das chefias.

#### 2.2.4.4 Resultados

O resultado do treinamento deve ter por objetivo seguir o mesmo plano estratégico determinado pela empresa. Kirkpatrick (1994) define este nível como os resultados alcançados porque os funcionários participaram do treinamento. Estes resultados podem ser, por exemplo, o aumento de produção, a melhoria da qualidade no serviço prestado, redução de custo, alinhamento estratégico, aumento de vendas, redução de rotatividade de pessoal, aumento do lucro ou do retorno do investimento. É importante reconhecer os resultados, já que estes são a razão de ser dos programas de treinamento.

Alguns programas têm isto em mente de uma forma diferente. Da mesma forma, é difícil se não for impossível, medir o resultado final de programas com tópicos como liderança, comunicação, motivação, energização, gerenciamento de tempo, decisão, ou estilo gerencial.

A avaliação dos resultados, de acordo com Gil (2001), tem por objetivo verificar em que medida o treinamento provocou mudanças para a organização, sejam essas mudanças de comportamento e/ou grau de satisfação dos funcionários na empresa. Esta avaliação é feita examinando-se os resultados ocorridos na organização, o que é um tanto difícil determinar melhorias em função de treinamento. Porém, o fato de haver crescimento organizacional na mesma direção dos objetivos gerais do treinamento já é um bom indício.



Percebe-se coesão entre os autores anteriormente citados, uma vez que todo programa de treinamento na organização moderna se propõe, fundamentalmente, a formar ou a aperfeiçoar a mão-de-obra cuja necessidade foi perfeitamente identificada ou determinada.

A eficácia do treinamento só é reconhecida se as metas estabelecidas pela empresa forem alcançadas ou se os resultados conseguidos satisfaçam, qualitativa e quantitativamente, às necessidades preestabelecidas. Quando se diz que um plano de treinamento foi bom, isto não significa que ele, simplesmente, foi bem planejado, bem montado e bem executado, ou que os instrutores cumpriram integralmente suas tarefas; que os treinandos estavam interessados; que houve suficiente distribuição de apostilas; que foram utilizados auxílios audiovisuais e que a duração do curso foi satisfatória. Um bom programa é, aquele que, contando com todos esses recursos, tenham atingido os resultados esperados, tanto no que diz respeito à empresa como quanto ao indivíduo.

De modo geral, a avaliação de resultados processa-se em termos de opiniões não traduzíveis numericamente, a não ser nos casos que envolvem grau de aproveitamento. A avaliação científica é um processo complexo, que requer pessoal habilitado, além de envolver, às vezes, a participação de vários setores da empresa. Mesmo assim, não se compreende como programas de formação são executados seguidamente sem qualquer avaliação, apenas permitindo a empresa considerá-los pela evidência dos resultados efetiva ou supostamente bons.

Dentro dos princípios gerais pode-se considerar a avaliação dos resultados sob dois aspectos. O primeiro, encarando o treinamento como um instrumento de direção, que tem por objetivo verificar os seus resultados na consecução dos objetivos da empresa. Para isso, alguns pontos devem ser considerados:

- a) Se o investimento nos programas de treinamento produziu, realmente os resultados desejados;
- b) As modificações que devem introduzir o processo do treinamento para que o investimento seja rentável;
- c) Se os objetivos estão sendo conseguidos;
- d) Até que ponto os programas estão atingindo as necessidades da empresa;
- e) Se os empregados estão satisfeitos com o treinamento recebido;

- f) Qual a influência do treinamento, em termos globais e individuais, na promoção profissional;
- g) Se as opiniões dos supervisores, nas áreas onde o treinamento se opera, são favoráveis aos resultados obtidos;
- h) Se os resultados quantitativos correspondem às reais necessidades da empresa.

O segundo, analisa o indivíduo como objeto do treinamento e busca a verificação dos resultados decorrentes das modificações do comportamento e da atitude dos empregados, por meio da identificação dos seguintes elementos:

- i) Se os currículos e programas dos cursos estão adequados aos métodos reais de trabalho;
- j) Verificação da reação dos treinandos aos programas;
- k) Verificação dos resultados do treinamento em relação ao desempenho dos empregados;
- l) A opinião dos supervisores quanto ao comportamento dos empregados após o treinamento;
- m) A opinião dos treinandos após o treinamento;
- n) Verificação dos critérios e padrões de treinamento, de acordo com os objetivos dos programas.

Os diagnósticos, os questionários e a entrevista são instrumentos amplamente utilizados na avaliação, sejam quais forem às técnicas adotadas na sua aplicação. Vários são os métodos, processos e instrumentos empregados na avaliação, além daqueles que a própria dinâmica do trabalho poderá indicar ou inspirar.

Assim, na satisfação das necessidades de aprendizagem nos novos funcionários que iniciam na empresa ou no aumento consciente das habilidades dos empregados já experimentados, a relação integral do superior e subordinado nas empresas está dirigido ao contínuo desenvolvimento das habilidades individuais que, no final, ambos, o homem e empresa, serão beneficiados. Na realidade, procura-se enfatizar a necessidade para a utilização das

capacidades que cada pessoa possui. Algumas pessoas preferem e se ajustam a trabalhos repetitivos e cíclicos, enquanto outros têm capacidade para tarefas mais complicadas. Porém, a grande maioria dos empregados pode-se aplicar trabalhos e funções mais amplas, o que pode ser chamado de cargo integral, podendo ser este grande ou pequeno, desde que o indivíduo seja orientado para a plena utilização dos seus talentos. Muitos empregados são geralmente capazes de muito mais do que se exige deles.

Pensar em resultado além de comprar, produzir e vender bem é fundamental. Também é preciso incorporar ganhos na forma qualificada de como são resolvidas às questões no dia-a-dia da operação. Muitas empresas não medem isso, mas geram resultados não financeiros significativos tanto a nível interno como no mercado e no cliente. Essa capacidade de resolver e qualificar essas ações, dependem fundamentalmente das pessoas e como as mesmas estão inseridas nos objetivos globais da organização.

Por isso, é fundamental que a organização estabeleça uma política de Recurso Humanos em que as pessoas sejam o centro de resultados e cujos papéis estarão vinculados diretamente à capacidade empreendedora de cada um no exercício de suas atividades. Agregar resultados ocorre através de pessoas, por isso o investimento no capital humano é estratégico e está relacionado diretamente a sobrevivência do negócio.

### **2.3 Treinamento e desenvolvimento gerencial**

Gerentes treinados e em desenvolvimento estão sendo considerados, no mundo inteiro, como um recurso indispensável à sobrevivência das organizações. À medida que as estruturas empresariais atingem um maior grau de complexidade e a ciência administrativa progride em seu acervo conceitual, acentua-se a necessidade de uma administração mais científica, fundamentada em conhecimentos técnicos e comportamentais. Macian (1987) define o executivo como um profissional especializado, responsável pelo equilíbrio e crescimento da empresa. Suas atribuições são cada vez maiores, pois o desempenho de suas funções de planejamento, organização, direção e controle, depende, antes de qualquer coisa, de sua habilidade em tratar com pessoas maximizando a utilização do potencial de recursos humanos com que pode contar

Para Boog (1994) a crescente conscientização da importância da gerência pode ser percebida através dos seguintes fatos:

- a) A grande quantidade de bibliografia sobre o assunto nos últimos 30 anos.
- b) A existência dos incentivos fiscais para treinamento e desenvolvimento em países como Inglaterra, França, Irlanda, Brasil, etc.
- c) O aparecimento de uma geração nova de professores e consultores em gerência, psicologia, sociologia, realizando pesquisas e aplicações nas áreas de seleção e avaliação de gerentes; organização e desenvolvimento de cursos de Treinamento nas empresas visando a pontos específicos, como planejamento, tomada de decisão, liderança, relacionamento interpessoal, etc.
- d) A criação de departamentos ou função central de Treinamento e Desenvolvimento gerencial nas organizações.
- e) O aumento da utilização das técnicas de planejamento e previsão dos Recursos Humanos.

A gerência é uma profissão para a qual a produtividade é, antes de tudo, qualidade. É sua função tornar produtivo o conhecimento, as técnicas e recursos. Hoje, o gerente deve preocupar-se em adaptar o indivíduo às exigências das organizações. Cabe à gerência fazer com que os valores, aspirações de cada um redundem na potencialidade e no melhor desempenho da empresa. É preciso gerar energia para gerar-se um rápido desenvolvimento. E a geração das energias humanas nas organizações é função da gerência.

Para Boog (1994), o treinamento gerencial segue as linhas do treinamento. Deve basear-se na identificação dos problemas, na determinação das necessidades de Treinamento e na conseqüente elaboração dos planos e programas. Não pode prescindir a avaliação.

O desenvolvimento gerencial é algo relativamente novo. Não se pode exigir dele milagres a todos os males. Todavia, segundo Macian (1987), a maior vantagem do desenvolvimento do gerente está no enriquecimento de sua capacidade de acionar o desempenho produtivo de seus subordinados, distribuir as tarefas de forma a maximizar esse potencial, delegando-lhes competência para assumir maiores responsabilidades e principalmente, acompanhando, orientando e avaliando constantemente suas atividades.

### 3. METODOLOGIA

Para a realização do presente estudo, realizado na empresa Softway Contact Center, foi necessário à aplicação de um instrumento de pesquisa e várias outras ferramentas metodológicas para a sustentar a fundamentação teórica do mesmo

O presente trabalho teve como base um estudo de caso exploratório-descritiva, onde se procurou descrever da melhor forma possível o atual cenário do processo de treinamento e desenvolvimento do nível gerencial, no intuito de se propor ações para que a mesma alcance seu objetivo inicial.

O estudo foi inicialmente exploratório pois se limitou a definir objetivos e buscar informações sobre o tema de pesquisa. O principal objetivo do estudo exploratório é a familiarização com um determinado fenômeno, obtendo assim uma nova percepção do assunto estudado, conforme afirmado por Mattar(1994). Em um segundo momento, a pesquisa tornou-se conclusiva, já que de forma estruturada, apresentou análises e conclusões referentes aos objetivos estabelecidos.

Em relação à natureza das variáveis pesquisadas, adotou-se a pesquisa quantitativa, visto que era a melhor maneira de se medir algo com um grande número de respondentes. Conforme a afirmação de MATTAR (1994, p. 81) “a quantitativa procura medir o grau em que algo está presente”.

Em um primeiro momento foram aplicados questionários junto aos subgerentes, gerentes e superintendentes. Procurou-se mensurar as percepções dos pesquisados em três níveis: a reação do treinamento, o aprendizado adquirido e a mudança comportamental após o treinamento, para que dessa forma, fosse possível atingir um resultado mais abrangente

Em um segundo momento os questionários foram aplicados junto aos operadores da Softway, liderados dos pesquisados citados anteriormente. Através dessa pesquisa, procurou-se identificar se os resultados esperados da Escola Permanente de Liderança e pela empresa estão sendo transmitidos aos colaboradores, contemplando os objetivos traçados pelo treinamento.

O intuito da pesquisa foi de uma forma geral, avaliar o processo de treinamento e desenvolvimento como um todo, buscando as percepções e mudanças de cada participante e

principalmente identificar os resultados atingidos para com os colaboradores, que são os principais instrumentos do sucesso organizacional.

O fato de a pesquisa ser sido realizada dentro da organização, exclusivamente na unidade Praça XV, ou seja, no próprio universo de trabalho foi decisivo para a escolha do método básico de coleta de dados. Assim, para se atingir os objetivos do estudo, forão utilizados questionários com perguntas específicas.

Para a coleta de dados, primeiramente foi realizado um pré-teste para identificar possíveis falhas no questionário a ser aplicado. Após essa realização, constatou-se que não haveria necessidade de modificações.

Os questionários aplicados foram do tipo estruturados, onde o objetivo principal era identificar as percepções dos pesquisados. Para tanto, tais questionários foram colocados à disposição dos colaboradores no momento em estavam ausentes de suas funções rotineiras.

O tratamento dos dados quantitativos foi realizado através de uma tabulação simples das perguntas contidas no questionário aplicado. A utilização de aplicativos específicos permitiu a elaboração de gráficos para uma análise quantitativa e também qualitativa das informações, possibilitando o pesquisador criar vários pareceres conclusivos quanto aos resultados apresentados.

Visando gerar um trabalho acadêmico orientado para uma situação prática, procurou-se embasar o mesmo sob uma fundamentação teórica calcada em materiais bibliográficos correspondente aos assuntos abordados. Ressalta-se também a participação do corpo funcional da empresa pela disposição ao participar da pesquisa.

## 4. SOFTWARE CONTACT CENTER

### 4.1 Descrição da Organização

A **Softway Contact Center** é uma empresa especializada no *outsourcing* de serviços de contact center outbound e inbound. Orientada por sua Missão, com foco nos seus Clientes, sua estratégia está alicerçada no tripé: Gestão de Tecnologia, Gestão de Processos e Gestão de Pessoas.



Figura 3 – Tripé de gestão

Fonte: [www.softway.com.br](http://www.softway.com.br) (acessado em 14/06/2006)

A **Softway** assume que o seu maior capital são as pessoas. Ao formar, capacitar e proporcionar a oportunidade de formação universitária aos seus colaboradores, a **Softway** garante os melhores profissionais e proporciona a prestação de serviços do mais alto padrão de qualidade e resultados

Na **Softway** a excelência do potencial humano se alia a mais completa e moderna tecnologia de Contact Center, de informática, de telecomunicações e de ambiente físico disponíveis no Brasil. A empresa cria e compartilha inteligência estratégica de acordo com as necessidades dos seus Clientes, adequando os serviços ou produtos e refinando sofisticadas ferramentas de avaliações quantitativas e qualitativas dos consumidores finais e de seus públicos-alvo.

Nos últimos quatro anos, o Grupo Softway apresentou um crescimento de faturamento de 133%, movimentando R\$ 140 milhões em 2005. Hoje, a empresa possui 3.100 posições de atendimento internas, emprega quase 7.000 colaboradores e tem entre seus clientes empresas de reconhecido conceito no mercado brasileiro e mundial. Entre os principais Clientes, destacamos: American Express, Bradesco, Citibank, Credicard, Editora Abril, Itaú Seguros, Banco Ibi, Procter & Gamble, Renault, Nissan, NET e Odontoprev.

#### **4.2 Histórico**

A Softway Contact Center iniciou suas atividades no telemarketing em 1996 e acompanhou desde o início o processo de revolução do atendimento e do canal de comunicação das empresas com seus mercados. Em 2000, a Softway associa-se a TMG (Fundo de Private Equity), que passa a deter 56,04% das ações do grupo.

Em 2001, a Softway adquire a Multiação Call Center, de Florianópolis. A marca se firma no mercado associada a uma imagem de empresa que alia tecnologia competitiva, relacionamento com o cliente e desenvolvimento humano no cumprimento de sua missão.

Em 2003, inaugura sua unidade em Jundiaí, em um site horizontal especialmente projetado para atender aos mais inovadores conceitos de um contact center, com recursos da mais alta tecnologia associando segurança, bem estar e níveis elevados de produtividade.

#### **4.3 Missão, valores e visão**

Para a organização a missão e os valores trazem o norte para seus colaboradores. É uma premissa para qualquer colaborador praticar a missão e os valores da empresa. Esses conceitos são alguns dos tópicos mais ressaltados no programa de treinamento e desenvolvimento. A missão da empresa é:

*“A partir de um conjunto inegociável de valores, sermos reconhecidos por todo o mercado como uma empresa excelente no que faz - que é ouvir e falar pelos nossos clientes. Além disso, participarmos efetivamente do desenvolvimento pessoal e profissional de nossos colaboradores”.*



Os princípios da Softway são regras e valores que servem de referência para as ações internas e externas da empresa e de seus colaboradores:

**Honestidade:** Cumprir os seus deveres e respeitar os direitos da empresa e dos outros. Ser transparente e ético.

**Lealdade:** Ter compromisso com a missão, visão, valores e os objetivos da empresa. Acreditar e vivenciar a missão e os valores da empresa.

**Respeito ao Ser Humano:** Reconhecer e aceitar as diferenças individuais de cada pessoa, preservando o interesse da empresa. Harmonizar e obter o máximo dessas diferenças valorizando as suas potencialidades.

**União:** Ter unidade na diversidade de personalidade, de cultura e estilo. Ter unidade nos valores, crenças e objetivos para a empresa. A força que movimenta nossa empresa não está na competitividade interna, mas na cooperação.

**Qualidade:** Ter o seu trabalho reconhecido como excelente pelo cliente interno e/ou externo. Dar o máximo de si todos os dias, buscando acertar desde a primeira vez, através do aprimoramento profissional e pessoal. Ter o interesse de ir além de si mesmo, tornando-se a cada ação melhor do que é, e não melhor do que o outro.

**Profissionalismo:** Entender que dentro da empresa tenho um papel a cumprir e que sou o responsável para que o mesmo seja bem realizado. Zelar pelo cumprimento dos processos estabelecidos pela empresa, buscando sempre um melhor serviço, ao menor custo e com satisfação do cliente interno e externo.

**Responsabilidade Social:** Ter consciência do impacto social das nossas ações, e participar de atividades que geram desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores, dos seus familiares e da comunidade em geral.

#### 4.4 Visão

*“Seremos uma empresa que se perpetuará sendo um exemplo para o mercado e para a sociedade de que é possível aliar Lucratividade com Credibilidade”.*

#### 4.5 Pessoas

Em qualquer operação de call center três fatores principais contribuem para o sucesso da iniciativa: o fator humano, as soluções tecnológicas adotadas e os processos.

No Planejamento Estratégico dos seus Recursos Humanos, a Softway definiu uma série de projetos e ações para ampliar a capacidade das pessoas, aumentar sua satisfação com o serviço e por consequência a produtividade geral. Existem duas grandes divisões de projetos: os orientados para as pessoas da empresa e os orientados com o público externo e a sociedade e que também engloba as pessoas que trabalham na empresa.

Além disso, preocupada em propiciar o desenvolvimento de suas lideranças, para que possam melhor entender, instruir, comandar e liderar os funcionários da empresa, a Softway criou o seu Centro Universitário.

Atuando em parceria com a universidade Anhembí Morumbi em São Paulo e UDESC (Universidade do Estado de Santa Catarina) em Florianópolis, proporciona curso de nível superior seqüencial com foco em Atendimento ao Consumidor e CRM.

Subsidiados em mais de 50%, os cursos são percebidos como um forte incentivo ao crescimento profissional do Colaborador fazendo com que sua lealdade e comprometimento sejam potencializados.

O Centro Universitário está localizada dentro das instalações da Softway o que permite custo zero de locomoção e ganho no tempo de deslocamento. Esses dois fatores diminuem a possibilidade de desistência do aluno/colaborador.

Atualmente mais de 800 Colaboradores estão cursando a Universidade Softway . Ela representa um esforço no sentido de desenvolver nos profissionais de todos os níveis, as qualificações, o conhecimento e as competências necessárias ao sucesso da empresa, impulsionando a organização e as pessoas que fazem parte dela para um novo futuro. Cumpre assim, o importante papel de motivação, capacitação e criação da oportunidade de um futuro melhor.

## **5. TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO GERENCIAL: A ESCOLA PERMANENTE DE LIDERANÇA**

Diante do rápido crescimento da organização e da necessidade de se acompanhar o mercado de callcenters, a Softway Contact Center percebeu a necessidade de capacitar seu corpo de lideranças. A empresa está inserida em um ciclo dinâmico da sobrevivência, expansão e perpetuidade, sendo impossível cumprir esta missão sem a presença de líderes com visão do futuro daí a estratégia da empresa moderna em basear-se em valores, crenças, em atitudes éticas, para validar ações eficazes.

A formação de equipes humanizadas, satisfeitas, criativas, voltadas para criar redes de relações com atenção ao cliente interno e externo, leva a busca da qualidade individual, social, ambiental, institucional, onde a liderança tem destaque em seu papel de orientador, realizador, empreendedor, educador.

Todo líder tem como responsabilidade básica ser um educador, e, este papel é alicerçado com os valores humanos. Seu compromisso é o de promover a conectividade de sua equipe à luz de verdades e crenças que orientam as políticas e estratégias empresariais, contribuindo para a renovação contínua da cultura organizacional.

Atuar de forma eficaz em relação à liderança exige formação específica e, sendo uma das funções do líder formar outros líderes é imprescindível às empresas formar líderes através de uma aprendizagem contextualizada e contínua, onde o auto-conhecimento, aliado com a teoria e prática caminhem juntos, fundamentada nos valores da empresa e focada nos resultados.

Diante deste contexto organizacional a Softway procurou elaborar seu programa de treinamento e desenvolvimento com objetivo de desenvolver gestores líderes, alinhados com os valores da empresa. Além disso, ampliar as competências institucionais nos participantes. Esse programa é denominado pela empresa, Escola Permanente de Lideranças.

O programa se desenvolve em uma vez por semana, com um formato de palestras interativa, dinâmicas, discussões em grupo e cases. Encaminhada numa linguagem descontraída e ilustrada por imagens em data show, leva os participantes à auto-crítica e reflexão de seu comportamento, oferecendo oportunidade de crescimento pessoal e profissional, alinhado com os valores e visão de liderança Softway. Os principais recursos materiais usados são: retro projetor, som (com CD ),TV e vídeo, textos xerocados, lápis e canetas, papel metro, hidrocor e pincel atômico, quadro ou flip, papel ofício.

As pessoas envolvidas nos treinamentos são os superintendentes, os gerentes, sub-gerentes, supervisores e toda a área meio: pessoas e tecnologia. A escola se desenvolve em dois módulos, o primeiro de 44 horas e o segundo desenvolve-se em 90 horas. Os temas trabalhados são:

#### 1º MODULO

- a) Novo papel do profissional e do líder na Softway
- b) Esclarecendo os objetivos do líder
- c) Características dos Objetivos
- d) Construindo o objetivo
- e) O que é missão, construindo a missão
- f) O que é visão, construindo visão
- g) Missão e visão Softway
- h) Conceito de valor
- i) Clarificando os valores da empresa –
- j) Liderança através de valores.

#### 2º MODULO

- a) Competências institucional:
- b) Credibilidade
- c) Liderança
- d) Comunicação
- e) Relacionamento interpessoal
- f) Motivação
- g) Trabalho em Equipe
- h) Administração do Tempo
- i) Ensino e Aprendizagem

## 6 A PESQUISA

### 6.1. AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS – NÍVEL GERENCIAL

Foram pesquisados 26 colaboradores, nos cargos de subgerentes, gerentes e superintendentes, das áreas operacionais, de pessoas e tecnologia da unidade Softway, praça XV de novembro. Com a pesquisa buscou-se avaliar o resultado da Escola Permanente de Liderança nas áreas envolvidas. A idéia da pesquisa foi mensurar três níveis: a reação do treinamento, o aprendizado e a mudança de comportamento dos mesmos.

A reação busca medir o grau de satisfação dos clientes (subgerentes, gerentes e superintendentes) frente ao treinamento. Procurou-se medir suas percepções sobre variáveis como condições do treinamento, métodos de ensino, avaliação do instrutor entre outras. A reação é muito importante, pois mede diretamente o grau com que os colaboradores sentem-se perante o treinamento. Uma reação negativa pode impossibilitar o treinamento.

Já a variável aprendizado traz a idéia do conhecimento adquirido, a alteração da forma de perceber a realidade, melhoria das habilidades. Sondou-se com os pesquisados o conhecimento passado na Escola Permanente de Liderança. Buscou-se descobrir as considerações dos líderes sobre os conteúdos expostos.

O comportamento foi outra variável questionada na pesquisa. Buscou-se entender a extensão da mudança de conduta e de procedimento que ocorre porque a pessoa participou do treinamento.

Os resultados atingidos contemplam as variáveis acima citadas.

### Proporção dos pesquisados por área

Foram pesquisados todos os subgerentes, gerentes e superintendentes da unidade da praça XV de novembro. Os números encontrados estão na Tabela 2, descriminando área e função.

Tabela 2: Pesquisados por área e função

Função	Operacional	Pessoas	TI	Administrativo	Total
Superintendente	1	1		1	3
Gerentes	5	3	2	1	11
Subgerentes	12				12
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>26</b>

Fonte: Dados Primários (2006)

Pode-se perceber que a maioria dos pesquisados se encontram na área operacional. São dezoito líderes nesta área. Completada-se o quadro gerencial da unidade Praça XV, quatro colaboradores na área de pessoas, dois na área de Tecnologia e Informação e dois administrativos.

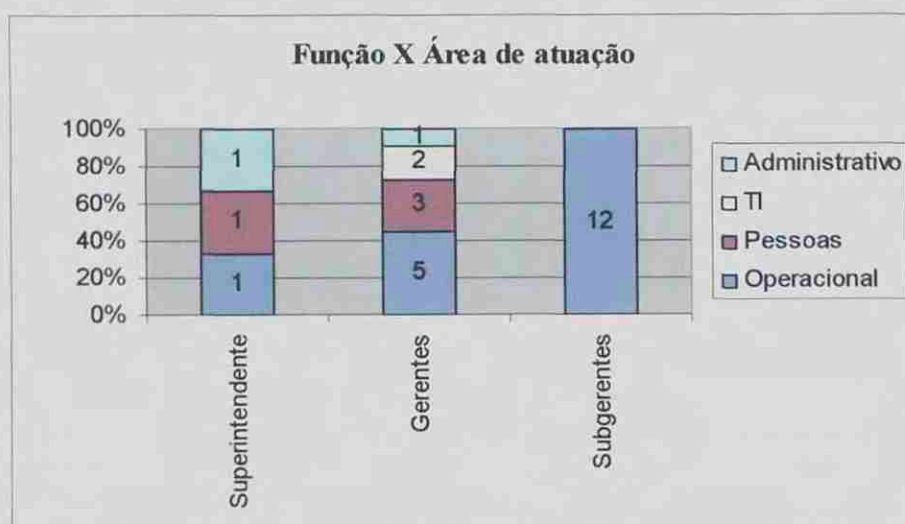


Gráfico 1: Colaborador X Área de atuação

Fonte: Dados Primários (2006)

### Sobre o conteúdo da Escola Permanente de Liderança

Foi questionado aos pesquisados qual o grau de satisfação sobre o conteúdo da EPL. Os resultados seguem na Tabela 3:

Tabela 3 - Sobre o conteúdo da EPL

<b>Respostas</b>	<b>Total</b>
Muito satisfeito	13
Satisfeito	12
Pouco Satisfeito	1
Nada Satisfeito	
<b>Total</b>	<b>26</b>

Fonte: Dados primários (2006)

Verifica-se que 96% dos pesquisados tem uma posição favorável sobre o conteúdo aplicado no programa de capacitação, em contrapartida a 4% que encontram-se pouco satisfeito, conforme gráfico 2.

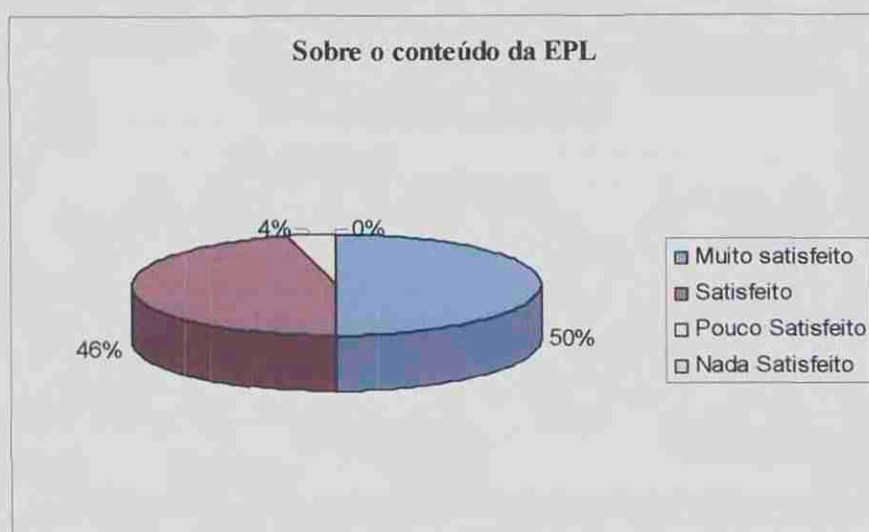


Gráfico 2: Colaborador X Área de atuação

Fonte: Dados Primários (2006)

## Métodos

Procurou-se descobrir o grau de satisfação referente à metodologia aplicada na EPL. O resultado encontrado segue na Tabela 4:

Tabela 4 – Métodos

<b>Respostas</b>	<b>Total</b>
Muito Satisfeito	9
Satisfeito	17
<b>Total</b>	<b>26</b>

Fonte: Dados Primários (2006)

A totalidade dos pesquisados sentem-se satisfeitos ou muito satisfeitos em relação à metodologia aplicada na EPL.

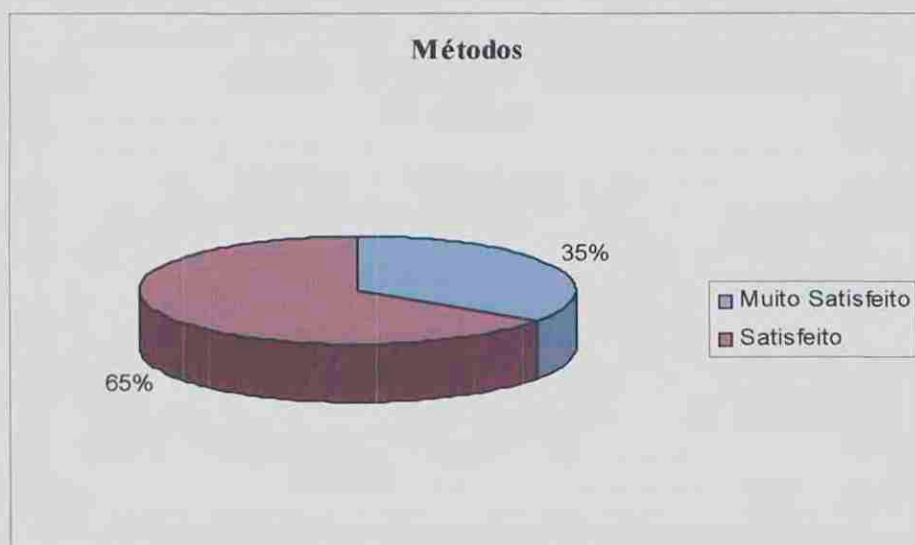


Gráfico 3: Métodos

Fonte: Dados Primários (2006)



### Instrutor

Os pesquisados responderam sobre o grau de satisfação sobre o instrutor. Os resultados estão na Tabela 5:

Tabela 5 – Instrutor

<b>Respostas</b>	<b>Total</b>
Muito Satisfeito	13
Satisfeito	12
Pouco Satisfeito	1
<b>Total</b>	<b>26</b>

Fonte: Dados Primários (2006)

A maioria dos pesquisados sentem-se satisfeitos ou muito satisfeitos, sobre o instrutor. Somente um dos pesquisados referiram-se com pouco satisfeito.

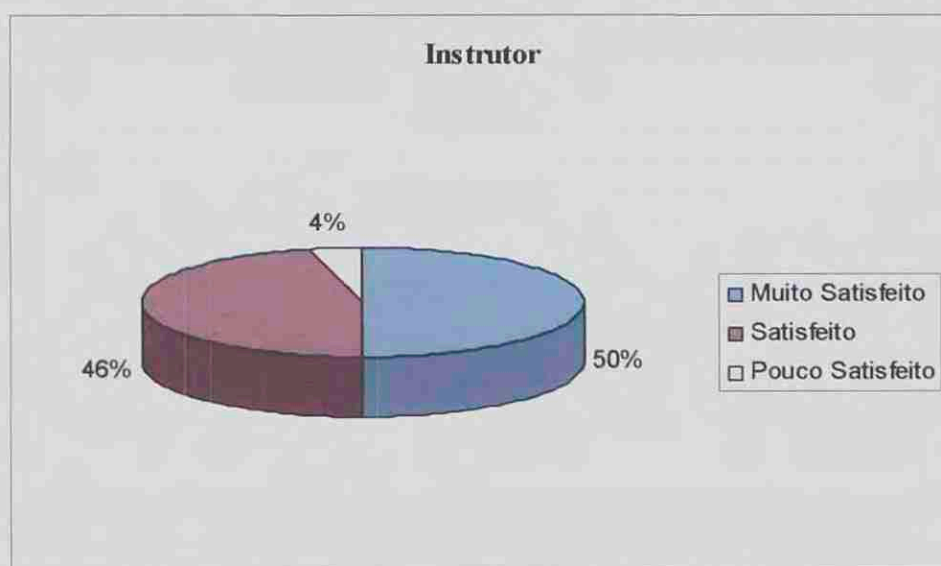


Gráfico 4: Instrutor

Fonte: Dados Primários (2006)

### Condições do Treinamento

Buscou-se descobrir a reação dos entrevistados frente às condições do treinamento (condições físicas como espaço, clima, ambiente). As respostas estão na Tabela 6:

Tabela 6 – Condições do Treinamento

<b>Respostas</b>	<b>Total</b>
Muito Satisfeito	15
Satisfeito	10
Pouco Satisfeito	1
<b>Total</b>	<b>26</b>

Fonte: Dados Primários (2006)

As percepções também foram favoráveis, 96 % sentem-se satisfeitos ou muito satisfeitos sobre as condições do treinamento.

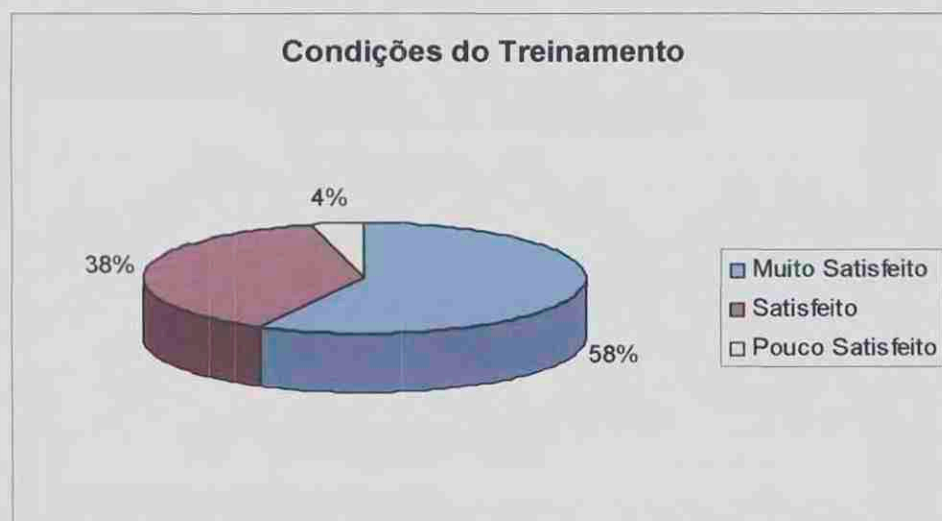


Gráfico 5: Condições do Treinamento

Fonte: Dados Primários (2006)

## Carga Horária

Questionou-se sobre o tempo de duração das aulas da Escola Permanente de Liderança. Os resultados estão na Tabela 7:

Tabela 7– Carga Horária

Respostas	Total
Ótima	18
Boa	7
Satisfatória	1
Nenhuma	
<b>Total</b>	<b>26</b>

Fonte: Dados Primários (2006)

Do resultado, percebe-se que somados satisfeitos e muito satisfeitos atingiu-se um resultado positivo de 96%.

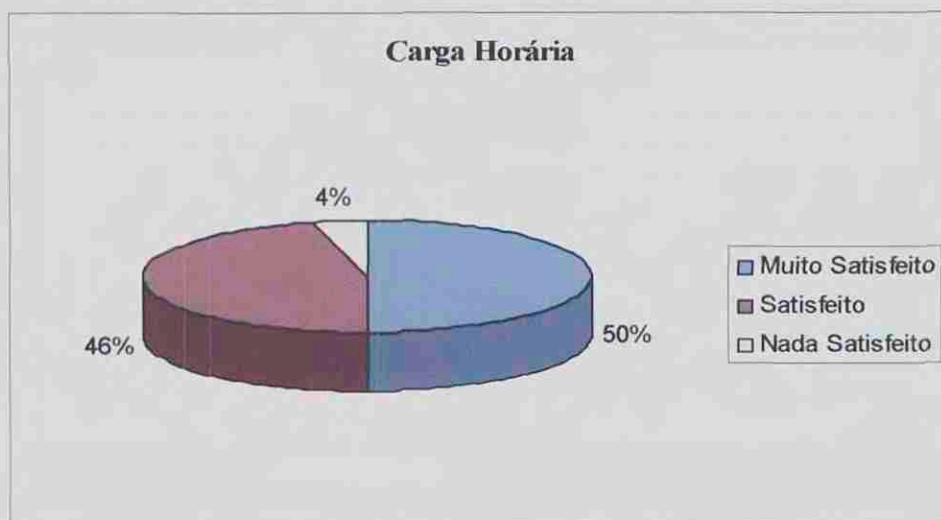


Gráfico 6: Carga Horária

Fonte: Dados Primários (2006)

### Compreensão do Assunto

O aumento da capacidade ou habilidade de compreensão é fator fundamental no treinamento. Buscou mensurar o grau de compreensão dos pesquisados do conteúdo explanado na EPL. As respostas estão na Tabela 8:

Tabela 8 – Compreensão do Assunto

Respostas	Total
Ótima	18
Boa	7
Satisfatória	1
Nenhuma	
<b>Total</b>	<b>26</b>

Fonte: Dados Primários (2006)

Para os pesquisados a compreensão do assunto foi ótima para 69% dos entrevistados, boa para 27% dos entrevistados, ou seja, 96% dos pesquisados contemplaram avaliações positivas a compreensão do assunto.

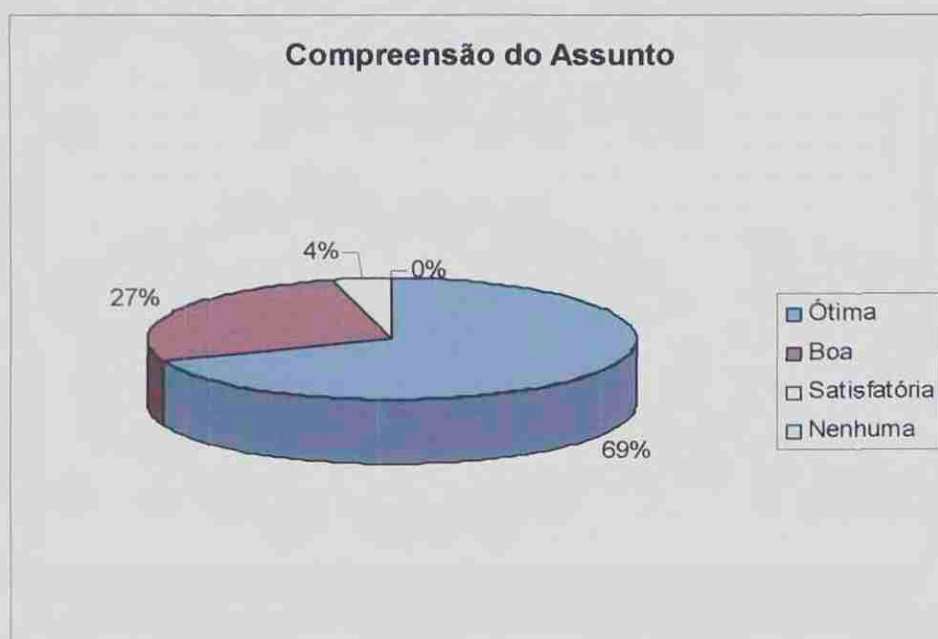


Gráfico 7: Compreensão do Assuntos

Fonte: Dados Primários (2006)

### Avaliação dos assuntos abordados

Os assuntos “conceitos de gestor líder”, “missão”, “valores” e “credibilidade”, foram avaliados pelos pesquisados como “muito importante”, “importante” ou “desnecessário”. A tabulação dos resultados está na Tabela 9:

Tabela 9 – Assuntos X Conceito

Respostas	Gestor Líder	Missão	Valores	Credibilidade
Muito Importante	17	25	24	25
Importante	9	1	2	
Desnecessário				
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>26</b>	<b>26</b>	<b>25</b>

Fonte: Dados Primários (2006)

Para os pesquisado é notório a importância dos assuntos abordados pela escola de liderança. Todos os conceitos foram considerados importantes ou muito importantes na percepção dos líderes da empresa.

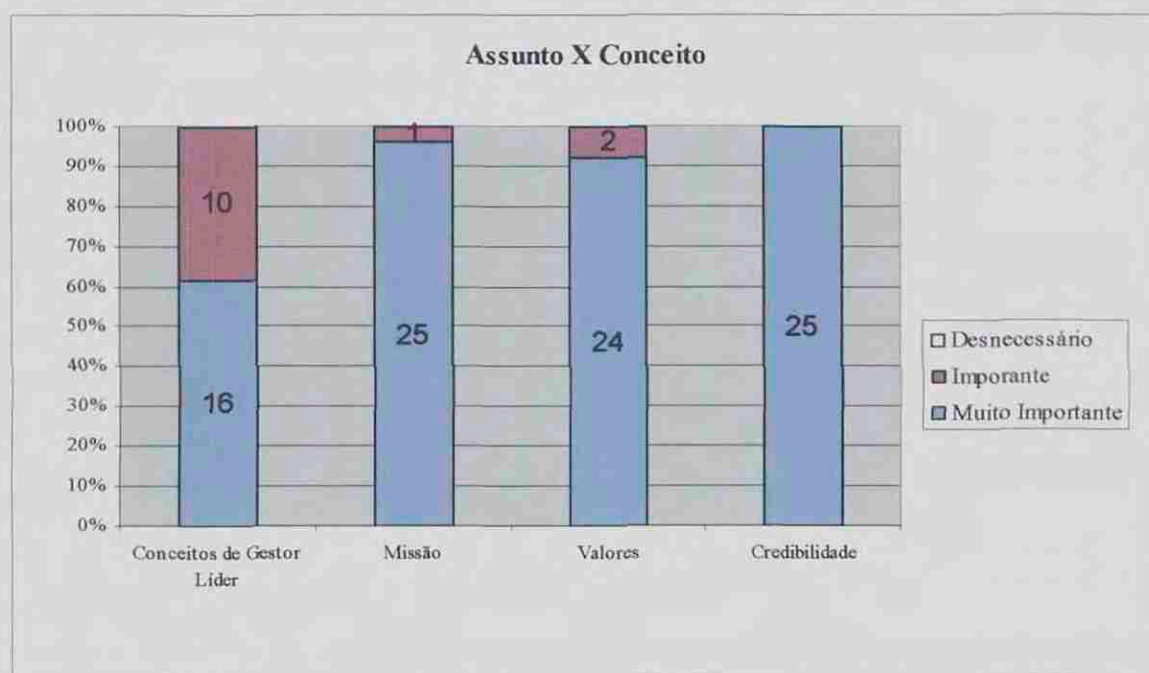


Gráfico 8: Assunto X Conceito

Fonte: Dados Primários (2006)

### Auxílio do conteúdo da EPL X Função

Houve uma preocupação em mensurar o grau de importância do conteúdo trabalhado nas aulas frente à área de atuação. As respostas estão na Tabela 10:

Tabela 10 - Auxílio do conteúdo da EPL X Função

Respostas	Operacional	Pessoas	Administrativo	TI	Total
Muito Importante	16	3	2	1	22
Importante	2	1		1	4
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>26</b>

Fonte: Dados Primários (2006)

Os dados mostram que independente da área de atuação, seja em áreas operacionais, sejam áreas técnicas ou de pessoas, o conteúdo da EPL é muito importante ou importante para a totalidade dos pesquisados.

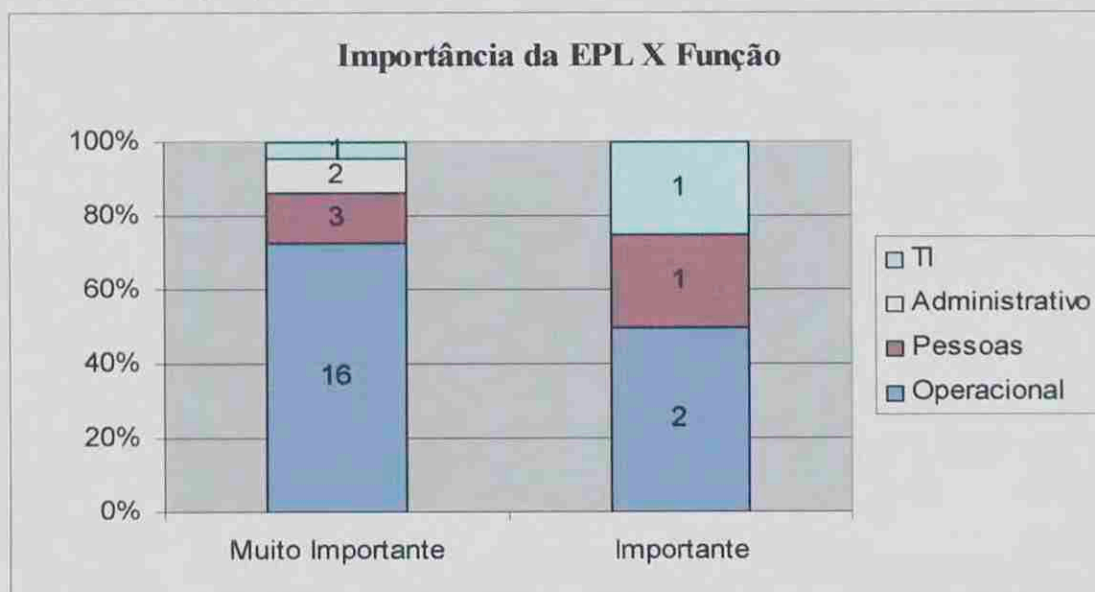


Gráfico 9: Importância EPL X Função

Fonte: Dados Primários (2006)

### Auxílio no desempenho das funções

Pergunto-se aos pesquisados se o aprendizado adquirido na EPL vem colaborando efetivamente no desempenho das funções do dia a dia. A Tabela 11 ilustra os resultados alcançados:

Tabela 11 – Auxílio no desempenho das funções

<b>Respostas</b>	<b>Total</b>
Sempre	20
Às vezes	5
Raramente	1
<b>Total</b>	<b>26</b>

Fonte: Dados Primários (2006)

A maioria dos pesquisados colocou que o conteúdo da EPL está auxiliando sempre no desempenho das funções. Do total de entrevistados, 77% mencionaram positivamente frente ao auxílio de suas funções.

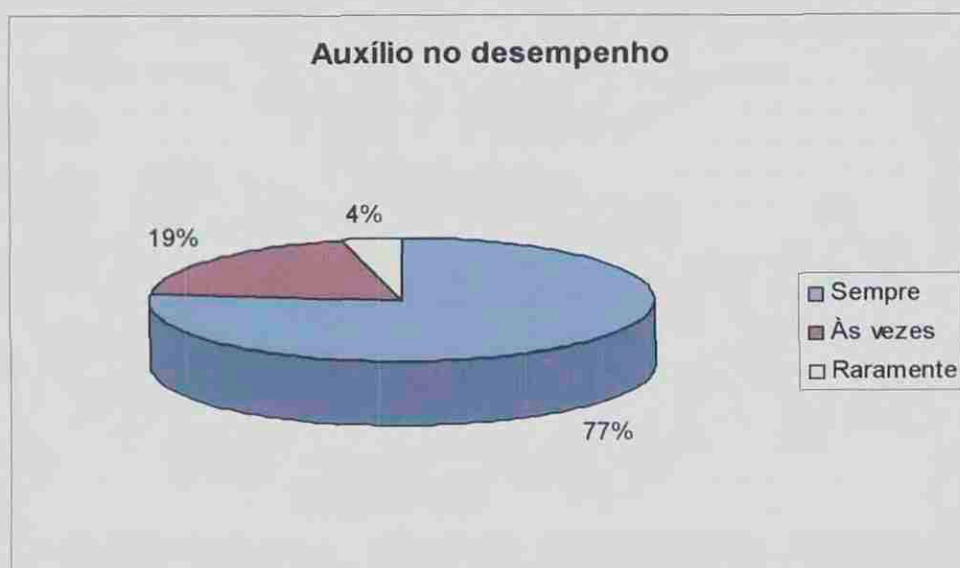


Gráfico 10: Auxílio no desempenho

Fonte: Dados Primários (2006)



### Alinhamento dos pares com a EPL

Além do processo de melhoria individual, procurou-se saber dos pesquisados, como eles percebiam de seus pares o alinhamento frente àquilo que é aplicado na EPL. A Tabela 12 mostra os resultados:

Tabela 12 – Alinhamento dos pares

<b>Respostas</b>	<b>Total</b>
Perebe muito	5
Percebe	17
Percebe pouco	4
<b>Total</b>	<b>26</b>

Fonte: Dados Primários (2006)

Nessa variável percebeu-se um índice considerável de resposta que consideram que percebem pouco alinhamento com a Escola de Liderança. 15% dos pesquisados vêem seus pares pouco alinhados, apesar de um número considerável perceberem alinhamento.

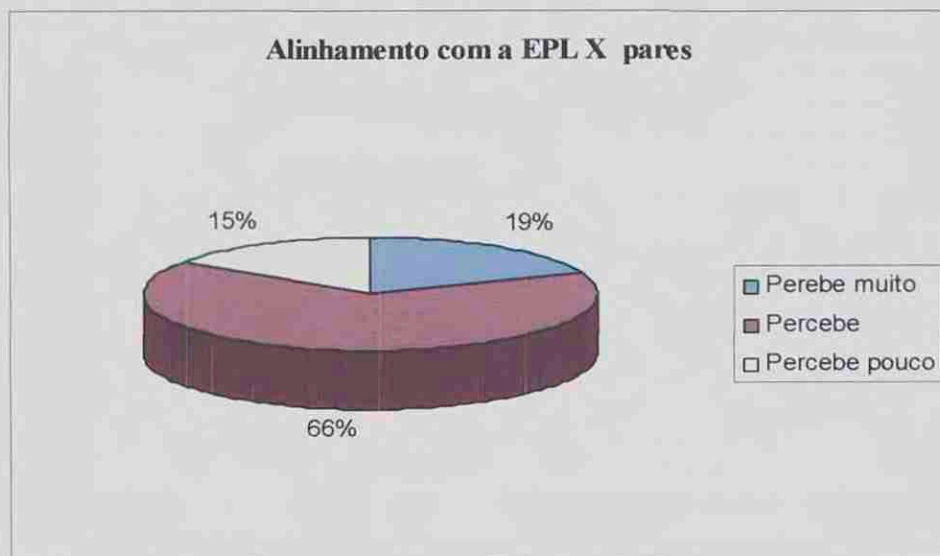


Gráfico 11: Alinhamento pares EPL

Fonte: Dados Primários (2006)



### A Escola Permanente de Liderança na capacitação dos liderados

Questionou-se com os pesquisados o grau de importância da EPL no processo de capacitação dos liderados. A Tabela 13 ilustra os resultados:

Tabela 13 – EPL no processo de capacitação dos liderados

Respostas	Total
Muito Importante	25
Importante	1
<b>Total</b>	<b>26</b>

Fonte: Dados Primários (2006)

Os números mostram que 96% dos pesquisados consideram muito importante o aprendizado da EPL e que este processo está auxiliando no processo de capacitação dos seus liderados.

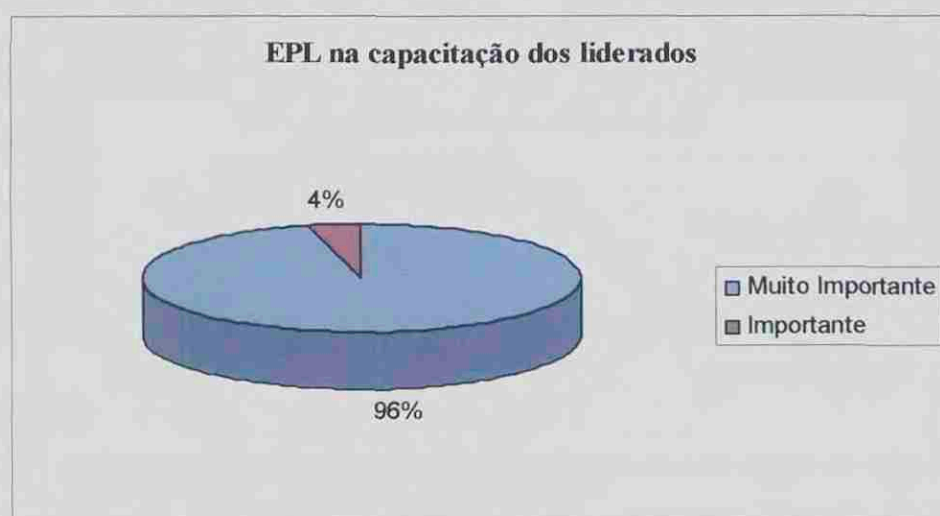


Gráfico 12: EPL no processo de capacitação dos liderados  
Fonte: Dados Primários (2006)

### Qual frequência o conteúdo da EPL é usado nas ações do seu dia a dia

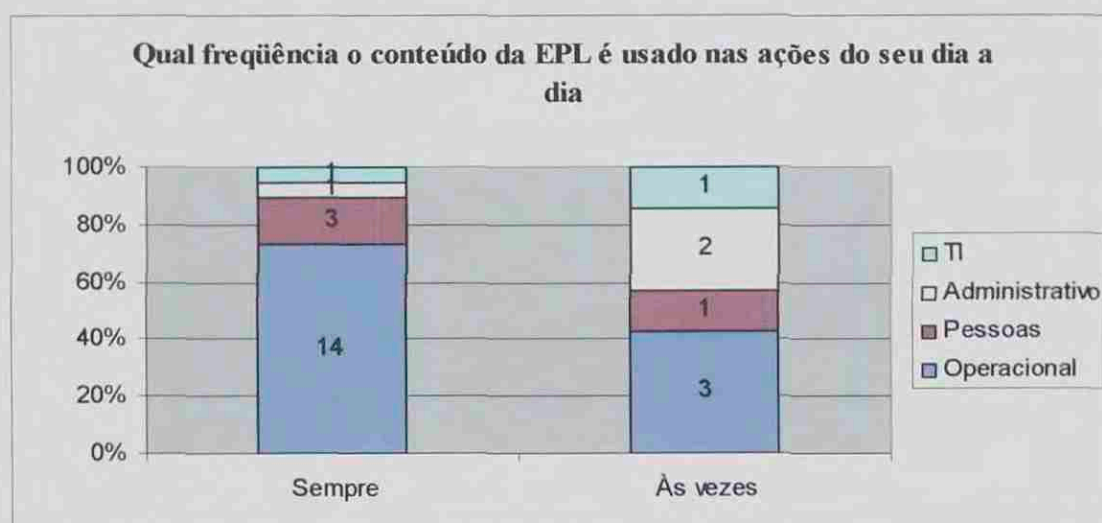
Foi levantado na pesquisa com que frequência o conteúdo da EPL é usado nas ações do dia a dia por área de atuação. Segundo a Tabela 14, os números foram:

Tabela 14 – EPL no dia a dia

Respostas	Operacional	Pessoas	Administrativo	TI	Total
Sempre	14	3	1	1	19
Às vezes	3	1	2	1	7
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>26</b>

Fonte: Dados Primários (2006)

Os resultados apresentados mostraram números positivos frente à frequência com que as ações são usadas no dia a dia. Independente da área de atuação, os números mostraram-se positivos, com maior equilíbrio nas áreas administrativas e tecnologia.



Gráficos 13: EPL nas ações do dia a dia

Fonte: Dados Primários (2006)

### Você percebe mudança no seu comportamento como líder?

Questionou-se dos pesquisados se eles percebiam algum tipo de mudança no comportamento de líder. A Tabela 15 mostra os resultados obtidos:

Tabela 15 – Mudança de comportamento

<b>Respostas</b>	<b>Total</b>
Sim	26
<b>Total</b>	<b>26</b>

Fontes: Dados Primários

O resultado foi unânime, 100% dos pesquisados percebem mudança no comportamento como líder da Softway.



Gráfico 14: Mudança de comportamento

Fonte: Dados Primários (2006)

**Você vê aplicabilidade do conteúdo da EPL?**

Perguntou-se junto aos pesquisados se eles percebiam aplicabilidade do conteúdo da EPL. Segundo a Tabela 16, os resultados foram:

Tabela 16 – Aplicabilidade da EPL

Respostas	Total
Sim	24
Não	2
<b>Total</b>	<b>26</b>

Fonte: Dados Primários (2006)

Dos pesquisados dois responderam que não vêem aplicabilidade dos conceitos abordados na Escola Permanente de Liderança. Em contrapartida, 92% dos pesquisados acreditam que podem aplicar os conteúdos do EPL.

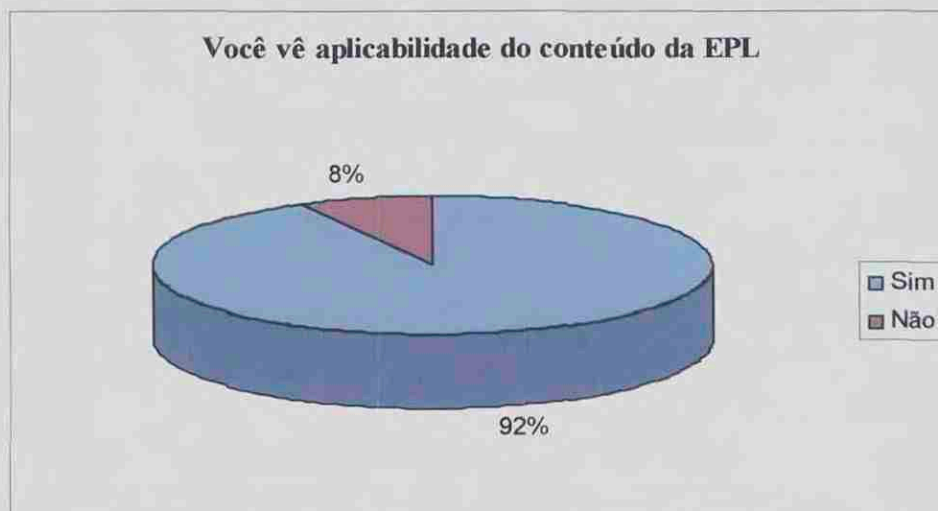


Gráfico 15: Aplicabilidade de EPL

Fonte: Dados Primários (2006)

## 6.2 AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS – NÍVEL OPERACIONAL

A pesquisa realizada com os operadores de telemarketing tem por fim mensurar os reais resultados dos ciclos de treinamentos aplicados à liderança. Nada mais viável do que verificar com os liderados a percepção dos mesmos em relação ao comportamento dos líderes, às ações orientadas a missão e valores da empresa e à preocupação dos mesmos no desenvolvimento de suas equipes.

A avaliação dos resultados, de acordo tem por objetivo verificar em que medida o treinamento provocou mudanças para a organização, sejam essas mudanças de comportamento e/ou grau de satisfação dos funcionários na empresa. O maior intuito da Escola Permanente de Liderança é trazer a missão e os valores da empresa como subsídio das ações tomadas dia-a-dia. Além disso, contribuir para o processo de desenvolvimento tanto dos participantes da escola quanto os operadores de telemarkeing.

Foram realizadas dez perguntas relacionadas à postura da liderança e alguns conceitos fundamentais desenvolvidos na Escola Permanente de Liderança com o intuito de verificar se os conceitos trabalhados são demonstrados pelos líderes da operação e se os colaboradores acreditam no alinhamento dos líderes com a missão e valores.

### Proporção dos pesquisados

Foram pesquisados 285 colaboradores, operadores de telemarketing, liderados pela equipe gerencial acima citada. Segue na Tabela 17, a quantidade de pesquisados por centro de custo (ou operação):

Tabela 17 – Percentual de pesquisados por centro de custo

Operação	Total	%
Aquisição Itau	50	18%
Auditoria	24	8%
Seguros Itau	50	18%
Seguros Citi	49	17%
Aquisição Citi	50	18%
Cobrança	37	13%
Ibi	22	8%
Área Meio	3	1%
<b>Total</b>	<b>285</b>	<b>100%</b>

Fontes: Dados Primários (2006)

A pesquisa procurou respeitar a proporcionalidade das operações. Dessa forma, em algumas operações foram aplicados mais questionários que outras. Visou-se atingir as mesmas proporções que cada centro de custo representa na empresa.

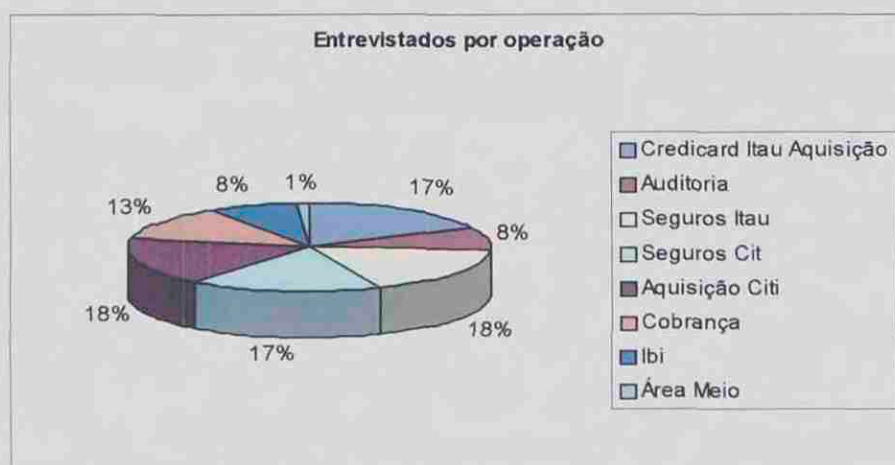


Gráfico 16 – Pesquisados por operação

Fontes: Dados Primários (2006)

### Tempo de empresa

Como forma de constarmos se realmente os conteúdos abordados na escola de liderança estão chegando aos colaboradores, foi considerado um tempo mínimo de empresa de 60 dias para participação na pesquisa, para que se evite vieses acerca dos questionamentos.

Tabela 18 – Tempo médio de empresa por operação

<b>Operação</b>	<b>Meses</b>
Aquisição Itau	21
Auditoria	16
Seguros Itau	11
Seguros Citi	11
Aquisição Citi	11
Cobrança	18
Ibi	20
Área Meio	30
<b>Média operação</b>	<b>16</b>

Fontes: Dados Primários (2006)

Chegou-se a um média geral de 16 meses, número que fora distorcido principalmente pela operação IBI, que tem uma média relativamente baixa frente às demais. Percebe-se que a o tempo médio de casa do colaborador é relativamente baixo.



### Frequência que se ouve falar da Escola Permanente de Lideranças

A primeira preocupação da pesquisa foi perceber se os colaboradores sabem da participação do grupo de liderança na Escola Permanente de Lideranças. O questionamento foi referente à frequência com que os colaboradores ouvem falar da EPL e seus conceitos. Os resultados são mostrados na Tabela 19:

Tabela 19 – Frequência que ouvem falar da EPL e de seus conceitos

<b>Respostas</b>	<b>Total</b>
Sempre	51
Às vezes	154
Raramente	74
Nunca	6
<b>Total</b>	<b>285</b>

Fontes: Dados Primários (2006)

Percebe-se com os números que apenas 28% dos pesquisados ouvem raramente ou nunca sobre a Escola Permanente de Liderança e seus conceitos. Valida-se que mais da metade dos colaboradores ouvem com certa frequência da escola e seus conceitos por seus líderes:

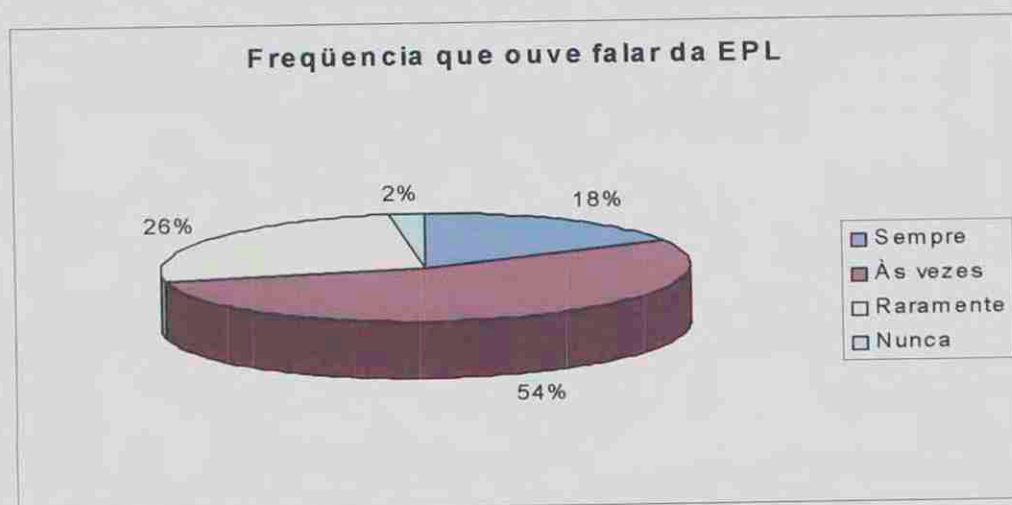


Gráfico 17 – Frequência que ouve falar da EPL

Fonte: Dados Primários (2006)



### Sobre a missão da empresa

A missão da empresa é um dos tópicos mais ressaltados no programa de treinamento e desenvolvimento da liderança. É uma das premissas básicas não só da EPL, mas do todo organizacional. É de suma importância estar a par da missão, pois nela que se baseia as ações tomadas na organização. Na Tabela 20, mensurou-se se a missão da empresa fora comentada ou discutida pelos líderes:

Tabela 20 – Missão da empresa

Respostas	Total
Sim	252
Não	33
<b>Total</b>	<b>285</b>

Fonte: Dados Primários (2006)

Para a empresa atingir o resultado pleno é meta. O resultado é bastante satisfatório sendo que 88% dos pesquisados já escutaram ou discutiram com seus líderes a missão da empresa. Além disso, existe um problema concentrado dos que não ouviram falar, principalmente na área de Auditoria que apresentam um percentual bastante elevado, com 11 respostas negativas (46% do pesquisados desse centro).

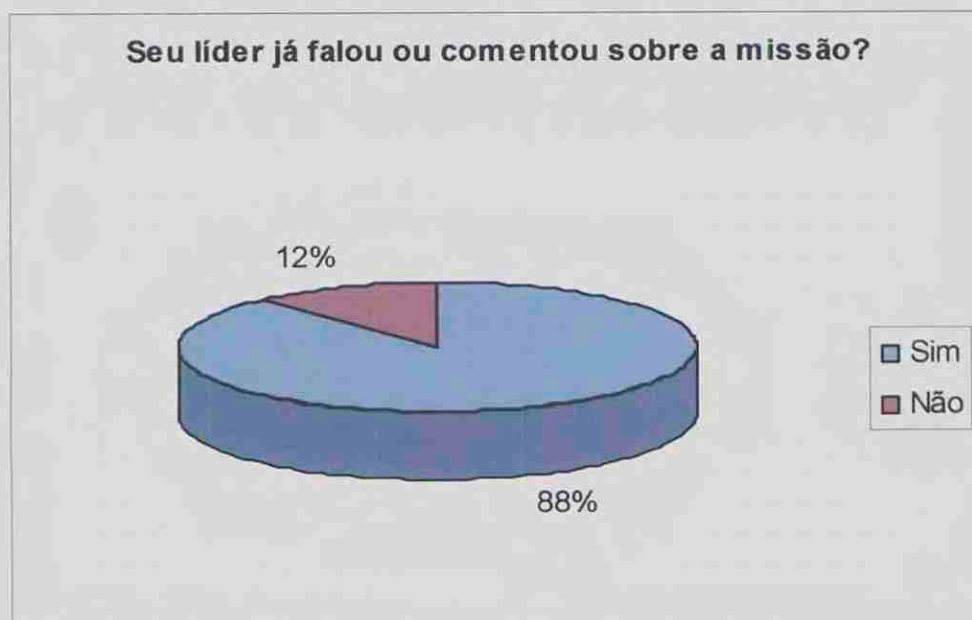


Gráfico 18: Seu líder já falou ou comentou sobre a missão?

Fonte: Dados Primários (2006)

### Ações envolvendo a missão

Ressaltando a importância da missão, ações são constantemente trabalhadas pelos líderes envolvendo a mensagem da missão. Para isso, os pesquisados pontuaram as ocasiões em que a missão foi trabalhada. A Tabela 21 ilustra:

Tabela 21 - Ações envolvendo a missão

Ações	Respostas
Preleção	212
Dinâmica de grupo	42
Feedback	37
Gincanas ou atividades de equipes	28
Outros	13
<b>Total</b>	<b>332</b>

Fonte: Dados Primários (2006)

Esses dados podem comprovar que preferencialmente os líderes trabalham a missão em suas preleções. Estratificando os dados pode-se perceber que outras ações envolvendo a missão são pouco exploradas, como dinâmicas, mas principalmente feedbacks.



Gráfico 19: Ações X Missão

Fonte: Dados Primários (2006)

## Valores

Os valores são regras e valores que servem de referência para as ações internas e externas da empresa e de seus colaboradores. Segue na Tabela 22, a frequência com que os líderes comentam sobre eles:

Tabela 22 – Valores

Respostas	Total
Sempre	69
Às vezes	140
Raramente	68
Nunca	8
<b>Total</b>	<b>285</b>

Fonte: Dados Primários (2006).

Ainda existe um número elevado de colaboradores que escutam raramente ou nunca escutaram sobre os valores da empresa. São 76 respostas (27% do total) negativas. Esse posicionamento traz certa preocupação, tendo em vista que os valores da empresa são colocados com frequência para as lideranças.

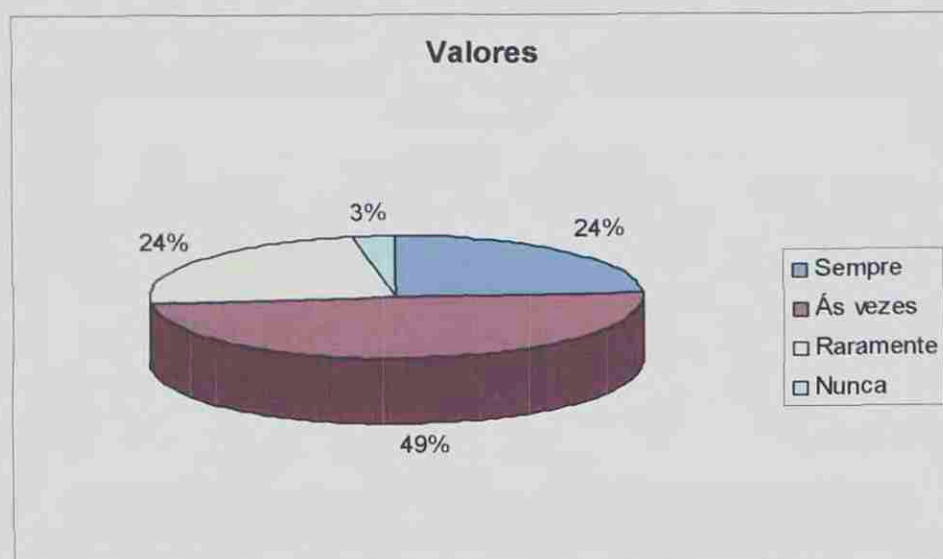


Gráfico 20: Valores

Fonte: Dados Primários (2006)

### Preocupação do líder em participar do seu desenvolvimento

Foi questionado junto a operação se os mesmos percebiam a preocupação do líder em participar efetivamente no desenvolvimento do colaborador pessoalmente e profissionalmente. A Tabela 23 ilustra os resultados:

Tabela 23 – Preocupação do líder em colaborar com o desenvolvimento do colaborador

Contagem de 7	
Respostas	Total
Sempre	129
Às vezes	107
Raramente	42
Nunca	7
<b>Total</b>	<b>285</b>

Fonte: Dados Primários (2006)

Importante ressaltar que a grande maioria dos colaboradores percebe a preocupação do líder em participar efetivamente no desenvolvimento, 83%. Isso reforça os conceitos aplicados na Escola Permanente de Liderança e contempla o que a missão da empresa diz.



Gráfico 21: Preocupação do líder em participar do seu desenvolvimento

Fonte: Dados Primários (2006)

**Alguma ação(ões) do seu líder já contribuiu positivamente na sua forma de agir como pessoa ou profissional?**

Questionou-se com os operadores se o líder já contribuiu no desenvolvimento do colaborador como pessoa ou profissional. Segue o resultado da Tabela 24:

Tabela 24 – Contribuição do líder na sua forma de agir como pessoa ou profissional

<b>Respostas</b>	<b>Total</b>
Sim	248
Não	37
<b>Total</b>	<b>285</b>

Fonte: Dados Primários (2006)

Obtiveram-se respostas favoráveis com relação ao papel do líder no processo de desenvolvimento do colaborador. 87% dos pesquisados afirmaram que seus líderes de alguma forma já contribuíram do desenvolvimento individual.

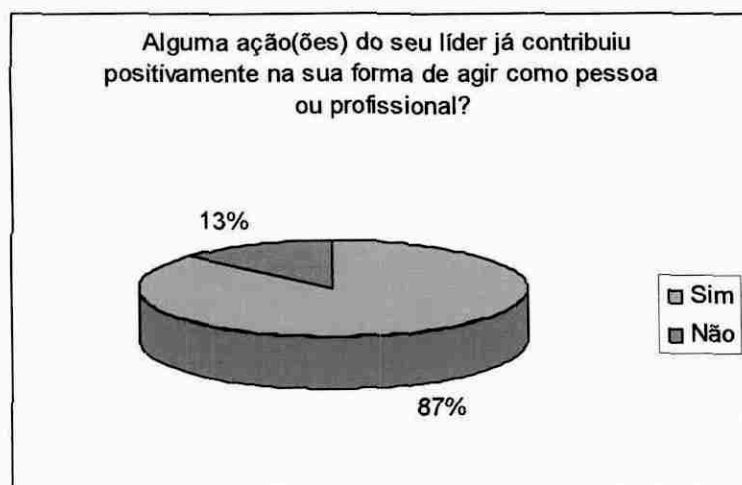


Gráfico 22: Alguma ação(ões) do seu líder já contribuiu positivamente na sua forma de agir como pessoa ou profissional?

Fonte: Dados Primários (2006)

### Quais ações contribuíram para o desenvolvimento pessoal ou profissional

A partir das respostas obtidas, questionou-se quais ações que realmente contribuem para o desenvolvimento do colaborador. Na Tabela 25, apresenta-se os resultados, lembrando que cada colaborador teve a liberdade de escolher uma ou mais ação:

Tabela 25 – Ações que contribuem para o desenvolvimento do colaborador

<b>Ações</b>	
Feedback	160
Treinamento	43
Dinâmicas de grupo	55
Conversa informal	121
Outras	17
<b>Total</b>	<b>396</b>

Fonte: Dados Primários (2006)

Com a pesquisa percebe-se claramente a necessidade dos colaboradores por suporte da liderança. As ações mais citada envolvem conversas diretas (feedback e conversa informal) entre liderança e liderados. Com esses resultados constata-se que o colaborador preza por desenvolvimento constante, está preocupado com o referencial do líder.

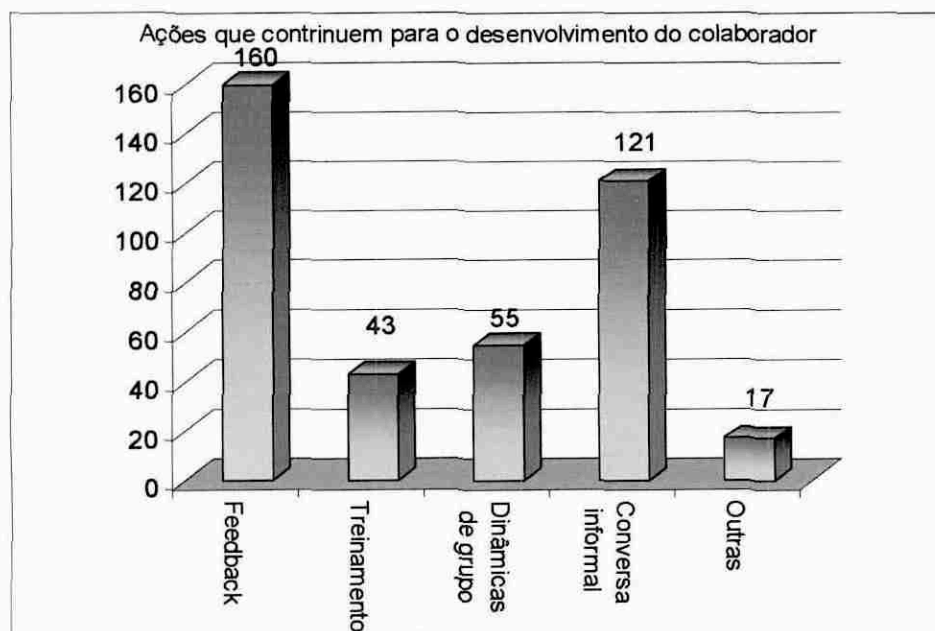


Gráfico 23: Ações da liderança

Fonte: Dados Primários (2006)

### Você acredita que seu líder esteja alinhado com a missão e os valores da empresa?

Procurou-se descobrir dos liderados suas percepções referentes ao alinhamento do líder frente à missão e os valores. A Tabela 26 ilustra os resultados obtidos:

Tabela 26 – Alinhamento do líder frente a missão e os valores:

Respostas	Total
Sim	266
Não	19
<b>Total</b>	<b>285</b>

Fonte: Dados Primários (2006)

Essa é uma das maiores questões trabalhadas na Escola Permanente de Liderança. Sabe-se que o corpo gerencial é instruído, treinado e orientado a trabalhar no desenvolvimento do colaborador, com excelência, mas principalmente embasado na missão e valores da empresa. Vale ressaltar que a empresa também busca a lucratividade. 93 % dos colaboradores acreditam que seu líder esteja alinhado com a missão e valores da empresa.



Gráfico 24: Alinhamento missão e valores

Fonte: Dados Primários (2006)



## 7. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

De acordo com os objetivos traçados no início do trabalho, frente ao desenvolvimento das pesquisas e teorias discutidas, conseguiu-se chegar a alguns resultados importantes.

### Objetivo Geral

Em relação ao objetivo geral que era verificar se o programa de treinamento e desenvolvimento gerencial da Softway Contact Center estaria trazendo retorno na capacitação das lideranças, contemplou-se um resultado bastante positivo. Os questionários aplicados trouxeram na maioria das repostas, um grau de satisfação bastante elevado.

Segundo a pesquisa, a maioria dos pesquisados após o programa de capacitação, tem que o processo de decisão baseado nos valores e na missão da empresa é mais facilmente aplicável. Existe uma maior ponderação nos feedbacks, maior preocupação no crescimento dos pares e principalmente a imagem do líder como modelo a ser seguido. Os líderes estão preocupados em mudar a cada dia, e serem mais coerentes e assertivos nas decisões.

É claro para todos e ratificado pela pesquisa que existe uma evolução acentuada do corpo gerencial, mas ainda existem pontos a melhorar. Os depoimentos dos líderes mostram que a empresa como uma organização moderna está preocupada com o desenvolvimento das pessoas, mesmo que em muitos momentos os processos não sejam tão fáceis. A auto-avaliação, a busca por melhoria está, mais do que nunca, no ideal de cada líder. As pessoas estão aprendendo a aceitar críticas, buscam por aprendizado, estão perdendo o temor de pedir ajuda.

É preciso praticar o conteúdo do treinamento, a maioria dos líderes já estão fazendo, outros apenas utilizam como discurso. O processo está cada vez mais seletivo e a empresa para se perpetuar precisa de gestores-líderes engajados com os conteúdos aplicados e principalmente com os objetivos organizacionais expostos na Escola Permanente de Lideranças.

### Reação

Com a aplicação dos questionários procurou-se verificar o grau de reação dos treinados frente a Escola Permanente de Liderança e a avaliação foi bastante positiva. Das variáveis carga horária, condições física, instrutor, métodos e conteúdo, todas alcançaram índices de satisfação



altos. A reação do treinamento um ponto muito importante já que estes são fatores que condicionam os participantes a se interessarem pelo conteúdo.

### **Aprendizado**

O aprendizado pode ser caracterizado pela alteração da forma de perceber a realidade, aumento dos conhecimentos, melhoria das habilidades. Os resultados das pesquisas mostram que para a liderança, o aprendizado está acontecendo, os conceitos estão tendo uma boa compreensão e principalmente nas ações do dia a dia estão sendo de grande valia. Considera-se ainda que os temas trabalhados foram considerados na sua grande maioria como muito importante.

### **Comportamento**

Sobre o comportamento dos participantes, faz-se uma ressalva. Um número considerável dos entrevistados percebe pouco alinhamento de seus pares frente ao conteúdo aplicado. Isso pode levantar a possibilidade dos líderes praticarem discursos alinhados e estarem agindo de forma contrária. Para muitos pesquisados é notória a alteração na sua postura como líder, já que nas ações do cotidiano existe mais ponderação, as avaliações e tomadas de decisões são menos impulsivas e mais preocupadas com o que busca a missão e os valores da empresa. Resta saber até que ponto, os conceitos aplicados são verdadeiramente vivenciados ou se estão servindo como máscara.

### **Resultados**

As avaliações mais interessantes se deram no processo de pesquisa operacional. A nova orientação e o desenvolvimento do líder se reflete diretamente nos liderados. Alguns resultados reforçam o discurso passado pelos subgerentes, gerentes e superintendentes, outros conceitos precisam ser trabalhados e revistos.

O verdadeiro intuito do processo de treinamento e desenvolvimento dos líderes é preparar profissionais capacitados, motivados e que tragam resultados efetivos da empresa, mas baseado em valores e missão. A partir do momento que o líder traz resultados a qualquer custo, em algum

momento atingirá o público final, seus liderados, o que pode tornar um processo organizacional falho em um todo. Com isso, o líder precisa trabalhar suas ações bem fundamentadas: é essa a preocupação da Escola Permanente de Liderança.

Os resultados mostram que a missão e os valores segundo os operadores tem sido frequentemente trabalhados. Contudo, quando questionados sobre em que ações esses conteúdos são abordados, a grande maioria respondeu que esses conteúdos eram discutidos em preleções. É importante que no momento inicial da jornada de trabalho a missão e os valores sejam comentados, porém em ações de desenvolvimento pessoal, como feedbacks ou avaliações de desempenho, esses índices atingem número inferior. Explorar estes conteúdos em ações de desenvolvimento individual podem trazer resultados muito satisfatórios, pois enquadraria os pontos a melhorar do colaborador com o alinhamento estratégico da empresa.

O feedback é uma fonte de disseminação muito grande dos ideais organizacionais. Pela pesquisa quase 90% dos pesquisados informam que o líder já colaborou com o desenvolvimento do colaborador e têm no feedback e em conversas informais suas principais ferramentas. Recomenda-se ao corpo de lideranças explorar mais a missão e os valores da empresa nesse tipo de ações.

A empresa tem investido no processo de capacitação de suas lideranças e os resultados são nítidos se comparados a outras épocas. A aposta em um treinamento que busca o alinhamento estratégico da empresa tem trazido resultados surpreendentes a cada dia. A pesquisa serviu para ilustrar o que é vivido na organização. Pontos a melhorar existem e é por isso que o processo de aprendizado é contínuo dentro da organização.

## REFERÊNCIAS

BASTOS, A. V. B. (1999). **O suporte oferecido pela pesquisa na área de treinamento.** Revista de Administração, 26(4): 87-102.

BOOG, Gustavo G. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento.** São Paulo: Makron Books, 1994

BOOG, Gustavo G. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento.** São Paulo : Makron Books, 2001

CARVALHO e NASCIMENTO. Antônio Vieira e Luiz Paulo. **Administração de Recursos Humanos.** São Paulo : Pioneira, Vol. 1, 1993

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas; o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro : Campos, 1999

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos.** São Paulo : Atlas, 1979

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas; enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo : Atlas, 2001

MACIAN, Leda Massari. **Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos.** São Paulo: EPU, 1987.

MATTAR, Fauze Nagib. **Pesquisa de Marketing.** 2ed. São Paulo : Atlas, 1994

KIRKPATRICK, Donald L., Evaluating Training Programs – **The four leves.** Berrett-Koehler Publishers, Inc. 1994.

## APÊNDICE

### Questionário - Gerência

Visando a orientação e melhoria dos processos internos, solicitamos o preenchimento do questionário abaixo, não havendo obrigatoriedade de identificação por parte do entrevistado. O questionário é de perguntas de múltipla escolha, cabendo uma única resposta por alternativa. Agradecemos desde já sua colaboração:

1- Cargo:

- ☐ a. Superintendente  
☐ b. Gerente  
☐ c. Subgerente

2- Área de Atuação:

- ☐ a. Administrativo  
☐ b. Área de Pessoas  
☐ c. Operações  
☐ d. Tecnologia

3- Tempo de empresa

Anos ☐ Meses ☐

4- Qual o grau de satisfação sobre o conteúdo desenvolvido na EPL:

- ☐ a. Muito Satisfeito  
☐ b. Satisfeito  
☐ c. Pouco Satisfeito  
☐ d. Nada Satisfeito

5- Qual o grau de satisfação sobre os métodos utilizados na EPL:

- ☐ a. Muito Satisfeito  
☐ b. Satisfeito  
☐ c. Pouco Satisfeito  
☐ d. Nada Satisfeito

6- Sobre o instrutor, qual o grau de satisfação sobre suas exposições:

- ☐ a. Muito Satisfeito  
☐ b. Satisfeito  
☐ c. Pouco Satisfeito  
☐ d. Nada Satisfeito

7- Qual o grau de satisfação sobre as condições (físicas) do treinamento:

- ☐ a. Muito Satisfeito  
☐ b. Satisfeito  
☐ c. Pouco Satisfeito  
☐ d. Nada Satisfeito

8- Qual o grau de satisfação sobre a carga horária de treinamento:

- a. Muito Satisfeito
- b. Satisfeito
- c. Pouco Satisfeito
- d. Nada Satisfeito

☐

9- Sobre o conteúdo da escola de liderança, a sua compreensão do assunto foi:

- a. Ótima
- b. Boa
- c. Ruim
- d. Péssima

☐

10- Numere os conteúdos abordados segundo o código: (1-muito importante, 2- importante, 3- desnecessário)

- Conceitos de Gestor Líder

☐

- Missão

☐

- Valores

☐

- Credibilidade:

☐

11- Qual o grau de importância da escola de liderança na sua área de atuação?

- a. Muito Importante
- b. Importante
- c. Pouco Importante
- d. Nada Importante

☐

12- O conteúdo abordado está auxiliando no desempenho de seu trabalho?

- a. Sempre
- b. Às vezes
- c. Raramente
- d. Nunca

☐

13- Você percebe em seus pares o alinhamento com o conteúdo da escola de liderança?

- a. Percebe Muito
- b. Percebe
- c. Percebe Pouco
- d. Não percebe

☐

14- No processo de capacitação de seus liderados, a escola de liderança é um fator importante?

- a. Muito Importante
- b. Importante
- c. Pouco Importante
- d. Nada Importante

☐

15- Com que frequência, o conteúdo da escola de liderança é usado nas ações do dia-a-dia?

- a. Sempre
- b. Às vezes
- c. Raramente
- d. Nunca

☐

16- Você percebe alteração em seu comportamento como líder após a escola de liderança, perante sua equipe de trabalho?

- a. Sim
- b. Não

☐

17 - Se sua resposta for negativa, indique as razões:

---

---

---

18 - Se sua resposta for positiva, explique os motivos:

---

---

---

19- Em sua opinião, existe uma aplicabilidade dos conceitos aplicados na escola de liderança?

- a. Sim
- b. Não

☐

---

---

---

## Questionário – Operação

Visando a orientação e melhoria dos processos internos, solicitamos o preenchimento do questionário abaixo, não havendo obrigatoriedade de identificação por parte do entrevistado. O questionário é de perguntas de múltipla escolha, cabendo uma única resposta por alternativa. Agradecemos desde já sua colaboração:

### 1. Operação

- a. Aquisição Itaú
- b. Auditoria
- c. Seguros Itaú

- d. Seguros Citi
- e. Aquisição Citi
- f. Cobrança

- g. Ibi
- h. Área meio

☐

### 2. Tempo de empresa:

☐

Anos

☐

Meses

### 3. Você já ouviu falar sobre a Escola de Lideranças e seus conceitos? Com que frequência?

- a. Sempre
- b. Frequentemente
- c. Raramente
- d. Nunca ouvi falar

☐

### 4. “A partir de um conjunto inegociável de valores, sermos reconhecidos por todo o mercado como uma empresa excelente no que faz - **que é ouvir e falar pelos nossos clientes**. Além disso, participarmos efetivamente do desenvolvimento pessoal e profissional de nossos colaboradores”. Alguma vez a missão da empresa foi comentada ou discutida por seu líder?

- a. Sim
- b. Não

☐

### 5. Caso resposta seja sim, aonde (assinale mais de uma se necessário). Se negativo, pule para questão 6:

- a. Preleção
- b. Feedback
- c. Dinâmica de grupo
- d. Gincanas ou atividades da equipe
- e. Outros: \_\_\_\_\_

☐

Seu líder já falou ou comentou sobre os **valores** da empresa?

- a. Sempre.
- b. Às vezes
- c. Raramente

d. Nunca ouvi falar

☐

7. Você percebe em seu líder a preocupação em "... *participarmos efetivamente do desenvolvimento pessoal e profissional de nossos colaboradores...*"?

- a. Sempre.
- b. Às vezes
- c. Raramente
- d. Nunca

☐

8. Alguma ação(ões) do seu líder já contribuiu positivamente na sua forma de agir como pessoa ou profissional?

- a. Sim
- b. Não

☐

9. Caso sim, quais ações do seu líder você acredita que possa colaborar no seu desenvolvimento profissional ou pessoal (assinale mais de uma se necessário):

- a. Feedback;
- b. Treinamentos
- c. Dinâmica de grupo
- d. Conversa informal
- e. Outras: \_\_\_\_\_

☐

10. Você acredita que seu líder esteja alinhado com a missão e valores da empresa? Comente:

- a. Sim
- b. Não

☐

R:

---

---

---

---

---